

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

Management participatif : Comment les employés ont-ils compris et intégré le concept ? Quel(s) impact(s) ce mode de management peut-il avoir sur la mise en place du télétravail en cas de crise ?

Étude de cas

Dehont, Sarah

Award date:
2020

Awarding institution:
Université de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



« Management participatif : Comment les employés ont-ils compris et intégré le concept ? Quel(s) impact(s) ce mode de management peut-il avoir sur la mise en place du télétravail en cas de crise ? »
Étude de cas

Sarah Dehont

Directeur: Prof. M. Latiers

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée
en Business Analysis & Integration

ANNEE ACADEMIQUE 2019-2020

Avant-propos

En premier lieu, je tiens à adresser mes sincères remerciements à ma promotrice, Madame Mélanie Latiers, pour son attention, ses conseils avisés et son aide apportés tout au long de la réalisation de ce mémoire. Je la remercie également pour sa flexibilité et la qualité de son suivi pour ce mémoire et durant le cursus de master.

Je remercie également l'entreprise qui fait l'objet de cette étude de cas ainsi que toutes les personnes ayant volontiers accepté de participer à ma recherche.

Enfin, ma reconnaissance s'adresse à mes parents, Maxime et mes amis pour leur présence et leur soutien dans toutes les épreuves.

Résumé

Le mode de gestion participatif et le télétravail sont de plus en plus explorés par les entreprises. Au fil des années, les nouvelles formes d'organisation du travail se sont développées tant dans la littérature que dans le monde professionnel. Elles existent de manière indépendantes mais peuvent également être combinées. Dans ce mémoire, une approche basée sur le point de vue des employés tente d'obtenir une meilleure compréhension de ces nouvelles formes d'organisation du travail. Au travers d'une étude de cas, l'objectif est d'évaluer dans quelles mesures elles peuvent s'influencer, et plus précisément sur la manière dont le management participatif agit la mise en place du télétravail en cas de crise. L'analyse des entretiens réalisés confirme qu'une influence existe, notamment par la présence de valeurs communes entre ces formes d'organisation du travail.

Table des matières

Introduction	7
Chapitre 1 : Problématique de recherche	9
Chapitre 2 : Revue de littérature	10
I. Le management participatif.....	10
1. Définition.....	10
2. Contexte d'apparition	10
3. Évolutions et adaptations à la société	14
4. Principes du management participatif	16
5. Différentes implications des employés.....	22
6. Critiques et alternatives	23
II. Les NWOW	28
1. Définition.....	28
2. Différents modèles de NWOW.....	28
3. Composantes des NWOW	30
4. Quelques faiblesses.....	32
III. Le télétravail	33
1. Définition.....	33
2. Valeurs.....	34
3. Formes de télétravail	35
4. Avantages et inconvénients	36
IV. Conclusion.....	43
Chapitre 3 : Méthodologie.....	44
I. Une méthodologie qualitative	44
II. Technique de récolte de données	45
III. Échantillon.....	47

IV. Modalités de la récolte de données.....	48
V. Limites de l’entretien individuel et autres techniques possibles	49
Chapitre 4 : Analyse.....	51
I. Management participatif	51
1. Avant l’entreprise libérée	51
2. L’annonce et sa perception	52
3. Au quotidien	54
4. Conclusion	59
II. Télétravail.....	61
1. Avant l’annonce du confinement.....	61
2. Réactions à l’annonce	61
3. Au quotidien	61
4. Conclusion	66
III. Influence du management participatif sur le télétravail	68
IV. Limites.....	70
Conclusion.....	71
Références	72
Annexe	78
1. Guide d’entretien	78

Introduction

En novembre dernier, Peter Adams, Partner et Managing Director de BCG expliquait que « dans un monde de plus en plus rapide et incertain, les jours où les prises de décision venaient d'en haut et au compte-gouttes touchent à leur fin » (Dignocourt, 2019). Les nouvelles formes de management sont de plus en plus explorées et les entreprises qui passent le cap vers un mode de gestion plus participatif sont de plus en plus fréquentes.

Sept mois plus tard, le magazine économique français *Entreprendre* expliquait : « Les entreprises doivent définitivement tourner la page du 'patron tout puissant', le management est plus que jamais sur un mode participatif et collaboratif. Surtout avec des collaborateurs devenus très autonomes et qui vont avoir tendance à vouloir s'installer à la campagne et à ne venir au bureau que lorsque leur présence sera indispensable » (Pace, 2020). De plus, l'arrivée du « coronavirus en Belgique change toutes nos habitudes, y compris professionnelles. Ils sont plus d'un million à faire tourner des entreprises, petites ou grandes, depuis leur domicile. Ces employés en télétravail forcé prennent conscience, ou font prendre conscience à leur employeur, qu'une autre forme de travail, plus souple et moins stressante, est possible. » (Tamigniau, 2020).

Le contexte socio-économique ordinaire pousse les directions à rendre leurs entreprises participatives et leurs employés autonomes. À l'heure actuelle et en période de pandémie mondiale, la situation impose le télétravail comme la nouvelle organisation du travail dans toutes les entreprises. Certaines entreprises ont éprouvé des difficultés dans la mise en place du télétravail. Mais qu'en est-il des entreprises qui possédaient déjà un mode de management participatif ?

Cette recherche rassemble deux thématiques qui existent de manière indépendante et qui peuvent également être combinées. Il s'agit du management participatif et du télétravail. L'objectif de cette recherche est d'en obtenir une meilleure compréhension au travers d'une étude de cas ainsi que d'évaluer dans quelles mesures l'une peut avoir une influence sur la seconde. Plus précisément, il s'agira de savoir « Comment les employés ont-ils compris et intégré le concept de management participatif ? Quel(s) impact(s) ce mode de management peut-il avoir sur la mise en place du télétravail en cas de crise ? ».

Le management participatif et le télétravail sont deux formes d'organisation du travail différentes. Cette recherche s'intéresse particulièrement à ces deux thématiques au sein d'une entreprise définie et du point de vue des employés. Pour mieux comprendre le phénomène, ces

thématiques sont approfondies théoriquement dans un premier temps. Ensuite, la méthodologie utilisée pour la récolte de données est explicitée afin de fournir une analyse complète permettant de répondre à la question de recherche. Enfin, les résultats seront présentés ainsi que les limites et les pistes pour de futures recherches.

Chapitre 1 : Problématique de recherche

Ce mémoire a pour objectif de collecter et d'analyser les points de vue d'un employé dans une entreprise ayant un mode de management participatif afin de savoir comment ce mode de gestion a été perçu et intégré dans la vie de tous les jours.

Ensuite, il s'agira de savoir si ce mode de management exerce une influence sur la mise en place du télétravail. En effet, suite à la crise Covid-19, de nombreuses entreprises se voient contraintes de réaliser leurs activités à distance.

La problématique est donc reprise dans la question de recherche telle que « Management participatif : Comment les employés ont-ils compris et intégré le concept ? Quel(s) impact(s) ce mode de management peut-il avoir sur la mise en place du télétravail en cas de crise ? ».

Chapitre 2 : Revue de littérature

I. Le management participatif

Cette section se compose d'une brève définition, d'une explication du contexte dans lequel ce mode de gestion est apparu ainsi que les changements qu'il a apportés dans les entreprises. Ensuite, les principes de ce mode de management sont présentés, suivis par les évolutions, les critiques et les modes de managements participatifs alternatifs qui ont émergé.

1. Définition

Le management participatif apparaît dans les années 1980 comme « une alternative crédible au taylorisme et à la bureaucratie » (TIXIER, 1986 cité par (Gilbert, Teglborg, & Raulet-Croset, 2017)). C'est un « mode de gestion qui consiste à susciter l'engagement et la prise d'initiative des équipes de travail, en les responsabilisant et en les intégrant dans la vie quotidienne de l'entreprise, et surtout lors de la prise des décisions. Elle se fonde sur une culture qui prône la délégation du pouvoir, la communication et le respect mutuel » pour optimiser la collaboration entre les membres du personnel (Gestion d'entreprise, 2018).

Ce modèle doit être distingué de l'entreprise libérée qui est une forme particulière du management participatif. En effet, l'entreprise libérée a été popularisée par Tom Peters dans un ouvrage qu'il a écrit en 1993 : « Liberation Management ». Cependant, le terme d'entreprise libérée et la définition ne sont apparus qu'en 2012 dans l'ouvrage fondateur d'Isaac Getz et de Brian M. Carney expliquant « qu'il s'agit d'une entreprise où les salariés sont libres et responsables d'entreprendre toutes les actions qu'ils estiment les meilleures pour l'entreprise » (Verrier & Bourgeois, 2016, p. 27).

2. Contexte d'apparition

L'entreprise libérée est une forme de management participatif, qui est en rupture et en continuité avec ce dernier. Il s'agit d'une forme améliorée du management participatif dont la volonté est de s'adapter à un nouveau contexte socio-économique (Gilbert, Teglborg, & Raulet-Croset, 2017). Pour mieux comprendre l'entreprise participative, il est nécessaire de

comprendre le contexte dans lequel elle s'inscrit. À l'époque de l'industrialisation, Taylor propose une organisation scientifique du travail dont l'objectif était d'optimiser la production afin de pouvoir répondre à l'essor de la production industrielle de masse. De cette manière, il décompose le travail de manière horizontale : le processus de production est divisé en tâches simples réalisées par des ouvriers spécialisés, et de manière verticale : il crée la distinction entre les ingénieurs qui pensent le travail et les ouvriers qui l'exécutent.

Bien que le Taylorisme et l'organisation scientifique du travail aient pris fin, la logique sous-jacente marque encore aujourd'hui les organisations et les relations de travail, consciemment ou non. En effet, un grand nombre d'organisations se fondent encore sur « la prescription par quelques-uns de ce que doit être le travail des autres » (Verrier & Bourgeois, 2016, p. 17).

Depuis, certaines « maladies » affectent les entreprises et les empêchent de s'adapter et de répondre à leurs environnements respectifs. Verrier et Bourgeois détectent ainsi quatre maladies issues du taylorisme par la séparation entre décideurs et exécutants.

La première maladie est l'entreprise hiérarchique. Dans cette structure, chaque cadre est uniquement responsable des salariés qui lui sont subordonnés et inversement, il est le seul référent de ces salariés. Ce type d'entreprise est centrée sur le statut de chacun dans l'entreprise, elle est très rigide et parfois composée de nombreux niveaux hiérarchiques. À long terme, le rôle de chaque cadre peut se réduire à n'être qu'un intermédiaire de communication. De plus, la délégation devient impossible étant donné le pouvoir de décision unique au plus haut niveau hiérarchique ayant pour conséquence le manque de prise d'initiative des niveaux inférieurs de la pyramide (Gestion d'entreprise, 2018). Il s'agit donc d'une affaire de culture comme le confirme une enquête menée auprès de dirigeants, seulement 29% en France acceptent d'être challengés par leurs collaborateurs tandis que ce pourcentage se monte à 96% en Angleterre (Verrier & Bourgeois, 2016).

La seconde est l'entreprise bureaucratique dont la norme structure toute l'activité et crée la cohérence au sein de l'organisation. En effet, elle est mise en place par les décideurs et exécutée par les travailleurs pour que, face à une même situation, une réponse identique soit formulée. Ces normes permettent de réguler l'activité, de l'outiller et de la contrôler. Cependant, il se peut rapidement que cette méthode perde tout son sens. Si la norme n'est pas adaptée à la situation, elle est tout de même mise en place ce qui contredit ainsi la raison initiale de cette norme.

La troisième est celle de l'entreprise autocentrée. Elle réfléchit sur base de ses métiers et de son organisation interne en mettant totalement de côté les enjeux externes. « Les politiques sont pensées pour pousser le produit plus que pour répondre aux besoins de ses clients » (Verrier & Bourgeois, 2016, p. 62) Ce mode d'organisation peut survivre en milieu peu concurrentiel, mais si le milieu est au contraire très concurrentiel, l'entreprise est vouée à disparaître, engloutie par ses concurrents qui auront su écouter le client.

La dernière est l'entreprise floue, celle qui tente sans cesse de se transformer mais qui n'y parvient jamais réellement. Lorsque les objectifs et la mission de l'entreprise que les dirigeants souhaitent insuffler deviennent flous aux yeux des équipes, celles-ci ne parviennent plus à s'engager dans l'entreprise (La Rédaction, 2016).

Suite à cela et afin d'être plus cohérent avec le contexte économique, la nécessité de faire participer les employés aux décisions de l'entreprise apparaît de plus en plus et remet en cause le modèle classique et hiérarchique. C'est donc dans les années 1930 que l'école des relations humaines prend les premières distances avec l'héritage taylorien (Jacquet). Elle formule une l'une des premières critiques du modèle taylorien, en dépassant la seule dimension qui est mécaniste et en réintégrant l'homme dans la réflexion sur l'organisation (Verrier & Bourgeois, 2016). Plusieurs auteurs et courants ont marqué ce mouvement comme McGregor notamment ainsi que le courant sociotechnique, le Lean Management et les équipes autonomes qui sont présentées ci-dessous.

McGregor définit deux théories du management : la théorie X et la théorie Y. La première se retrouve dans les entreprises au format hiérarchique, bureaucratique, « commandement-et-contrôle » (Getz & Carney, 2016). La théorie X part du postulat que l'homme n'aime pas le travail et tentera de l'éviter. La réponse des managers consiste en plus de contrôle, plus de contraintes et plus de menaces de sanctions si les travailleurs ne coopèrent pas. La théorie Y part du principe inverse : le travail permet à l'homme de se réaliser et c'est à l'entreprise de lui permettre d'y parvenir en dirigeant les efforts des travailleurs vers la réussite de l'entreprise. Ces deux théories s'autoalimentent mais la première construit un cercle vicieux tandis que la seconde un cercle vertueux et il n'appartient qu'au manager de changer sa vision pour passer de l'un à l'autre (Verrier & Bourgeois, 2016).

Le courant sociotechnique a mis en évidence que l'organisation était un système social combiné à de la technologie et qu'il était nécessaire de travailler simultanément sur ces deux aspects pour pouvoir améliorer les conditions de travail (Vaujany, 2003).

Le Lean Management est inspiré du modèle japonais expérimenté par Toyota. Il est centré sur « l'optimisation des flux de l'entreprise en visant des objectifs de productivité, de qualité, de délais et de réduction des coûts » (Verrier & Bourgeois, 2016, p. 20). Grâce à une relation de confiance entre employeurs et employés, ces derniers pourront atteindre une meilleure utilisation de leur temps et de leurs compétences, participer à la réussite de l'entreprise et au maintien de ces activités et plus largement, au maintien de leur emploi. Cependant, il peut entraîner une intensification du travail, des troubles musculaires suite à la répétition des mêmes gestes ou encore à la mort de la créativité dans l'entreprise.

Le fonctionnement des équipes autonomes est basé sur la responsabilité de l'employé. De cette manière, dans une équipe de taille limitée à une vingtaine de personnes, chaque membre de l'équipe est responsable du suivi de la qualité et des tâches de base de maintenance liées à sa production. Ils sont également amenés à améliorer les processus et augmenter leur polyvalence au sein de l'entreprise (Verrier & Bourgeois, 2016).

Enfin, certains auteurs affirment qu'un changement d'approche serait nécessaire, en quittant l'approche industrielle pour privilégier une approche que Crozier appelle « post-industrielle ». Crozier reprend quelques-unes des caractéristiques de ces deux modèles comme le montre le tableau ci-dessous (Crozier, 1989).

Tableau 2.1 – Caractéristiques des approches industrielles et post-industrielles.

l'approche industrielle	l'approche post-industrielle
le couple production de masse- consommation de masse	le couple haute technologie - services
valeur clé : la quantité	la qualité du concept du service
la rationalisation le management scientifique	qualité première : la capacité d'innover
incapacité de comprendre l'homme en tant qu'acteur libre et autonome	importance centrale de la ressource humaine
l'investissement matériel	l'investissement immatériel l'apprentissage

3. Évolutions et adaptations à la société

La société a changé et les mutations les plus importantes sont au nombre de quatre (Verrier & Bourgeois, 2016).

- Mutations de l'environnement business : dans un contexte de mondialisation, il est nécessaire de pouvoir s'adapter au marché qui s'emplit toujours de nouveaux entrants, de fournir du sur-mesure et d'être réactif pour faire face à l'instabilité.
- Mutations du travail : il ne s'agit plus d'être conforme mais d'être intelligent. C'est la combinaison du talent et de l'esprit d'initiative qui fournira à l'entreprise la source de son avantage concurrentiel.
- Des aspirations émergentes : le travailleur a besoin de se réaliser, d'apprendre et de se développer en continu. Pour cela, il est essentiel que son travail ait du sens : « pourquoi ? », la direction dans laquelle cela mène et surtout l'utilité. Grâce au respect et à moins d'autorité, il se sentira plus impliqué et le dialogue sera rétabli et bien meilleur.
- La révolution digitale : avec l'accès à l'information et la logique des réseaux, il devient difficile de vivre dans une logique hiérarchique et de division verticale du travail.

Ces différentes mutations ont, entre autres, mené au désengagement de certains employés vis-à-vis de l'entreprise mais pas de leur métier. Ils se contentent de se plier aux normes de l'organisation et s'investissent énormément dans leur travail pour des raisons financières. Il en va de même pour les managers. Ceux-ci se sentent de plus en plus coincés entre les différentes attentes des collaborateurs et de la direction. Dans ce dernier cas, il existe un réel désengagement pour la fonction elle-même (Verrier & Bourgeois, 2016). Le désengagement fait alors subir à l'entreprise les coûts cachés et la sous-performance de ses employés qui l'empêche ainsi d'évoluer et de croître (Getz & Carney, 2016). De plus, ces différents problèmes de liens entre l'entreprise et les membres qui la composent affectent également le client, dont la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise ne décolle pas.

Des sources de souffrances apparaissent telles que la peur d'être incompetent lorsqu'un incident survient dont l'origine reste inconnue et la « contrainte du travail mal fait » lorsque l'employé est compétent mais qu'il est empêché de bien travailler suite à des contraintes de l'organisation du travail (Dejours, 2014). L'informatisation permet de surveiller les employés, d'enregistrer leurs performances individuelles et fait sauter au fur et à mesure les liens du tissu

social (Dejours, Souffrir au travail, 2007) et les pratiques comblant le besoin de reconnaissance des employés sont inexistantes (Brun & Dugas, 2005). Il existe également diverses sources d'insatisfactions pour les employés comme la non-possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise, la monotonie du travail, le manque de concertation et de participation dans les prises de décision (Niță, 2007).

De cette manière, « la souffrance au travail ne provient pas de la pénibilité du travail mais du contexte dans lequel il s'effectue et de ses formes. Le stress ne vient pas de l'intensité de l'effort mais de la complexité des organisations et de toutes les injonctions contradictoires qu'on peut recevoir » (Verrier & Bourgeois, 2016, p. 56).

Mais alors, qu'attend-on pour changer les entreprises ? Le frein essentiel à ce changement s'explique parfaitement par le théorème du singe. Cette fable bien connue dans laquelle des singes sont isolés dans une pièce où se trouve une banane en haut de l'échelle. L'expérience montre que lorsqu'un singe décide de monter sur l'échelle pour attraper la banane, tous les singes reçoivent une douche froide. Rapidement, ils apprennent qu'il ne faut plus monter l'échelle s'ils ne veulent plus être arrosés. Lorsqu'un singe est remplacé et que le nouveau tente de monter l'échelle, il se fait violemment repousser par les autres. Il en va de même lorsqu'un second chimpanzé est remplacé, le premier singe remplaçant le repousse également. Ainsi, à la fin de l'histoire, tous les singes ont été remplacés, aucun n'a subi de douche froide et pourtant, aucun d'eux ne tente d'approcher l'échelle sous peine d'être puni par les autres. Et cela, alors même que la douche froide n'est plus activée depuis longtemps. Cette fable est souvent utilisée pour exprimer, entre autres, la naissance et le fonctionnement de la culture d'entreprise. Elle représente la manière dont des situations peuvent rester bloquées indéfiniment jusqu'à ce que, dans certains cas, un esprit révolutionnaire brise l'ordre établi (Isoré, 2013).

Getz et Carney reprennent dans leur ouvrage une série de ces esprits révolutionnaires qui ont un jour brisé l'ordre établi. Ces esprits révolutionnaires, aussi appelés « leader libérateur », ont tous un point commun : ils ont refusé de continuer de travailler dans une entreprise qui ne correspondait plus à leurs attentes et à leurs besoins, c'est-à-dire qui était porteuse d'une des quatre maladies citées ci-dessus et/ou qui ne s'est pas adaptée aux mutations de la société (Getz & Carney, 2016).

4. Principes du management participatif

Quatre principes généraux ont permis de passer d'un modèle classique « malade », tel que le système hiérarchique ou bureaucratique, vers un mode de management participatif. Il s'agit de l'intégration de valeurs dans l'entreprise, la circulation de l'information, la réorganisation interne et la (re)mise en valeur des compétences des employés.

a) Intégration de valeurs

Confiance et Entraide

Ces deux valeurs sont essentielles au quotidien et sont une base nécessaire pour rendre l'entreprise participative. Il est important, notamment pour les entreprises ayant des relations particulièrement tendues, de faire tomber la barrière de méfiance qui existe entre les salariés et la direction (Jacquet).

Trois raisons en découlent : rien ne peut changer sans commencer par apaiser les tensions existantes trop fortes, cet apaisement permettra de construire des valeurs communes à tous et ainsi, de pouvoir ainsi traiter chacun en égaux.

Pour apaiser ces tensions, certains fondateurs d'entreprises n'ont pas hésité un instant à entamer de vraies discussions avec les syndicats. L'exemple le plus flagrant étant celui de Général Motors qui entretenait des relations très tendues avec les syndicats et qui enregistrait près de 4000 litiges et 20% d'absentéisme dans une année tout à fait ordinaire. Toyota s'implante aux États-Unis dans le même secteur. Bien que possédant une bureaucratie traditionnelle, Toyota partait d'un principe simple : les employés ont envie de travailler et de faire du bon travail. Ce principe a permis de créer une solide relation de confiance avec les syndicats mais également de remonter tant la productivité de l'usine que la qualité des produits qui en sortaient sans la moindre tension ni grève sauvage comme il était régulièrement de coutume (Getz & Carney, 2016). Un autre exemple similaire est celui d'Harley-Davidson, dont le leader libérateur a su également comprendre qu'il était nécessaire de créer une nouvelle sorte de leadership « win-win » qui serait l'opposé de l'actuelle « perdant-perdant » dans la bataille parfois féroce et meurtrière entre direction et syndicats (Verrier & Bourgeois, 2016). Le changement de relation provient généralement de celui qui reconnaît et admet que « lorsque la relation s'envenime, les torts sont souvent partagés ». De plus, pour maintenir et redresser une

entreprise à la dérive, autant la direction que les syndicats savaient qu'il était nécessaire de travailler main dans la main pour la survie de l'entreprise (Getz & Carney, 2016).

Implication de tous

La liberté de l'entreprise se base essentiellement sur un principe : on est tous égaux. Tant que les employés ne sont pas traités en égaux, ils ne se sentiront pas concernés par la mission et les valeurs diffusées dans l'entreprise (Verrier & Bourgeois, 2016). Il est donc primordial que le dirigeant lui-même le prouve en laissant de côté les symboles, les pratiques, les différences hiérarchiques et de privilèges afin de prouver réellement l'égalité entre tous. Nombreux sont ceux qui ont donné l'exemple, qui ont retiré les places de parking nominatives devant l'entrée du bâtiment ou qui ont échangé leur grand bureau rempli de meubles de valeurs pour un bureau semblable à celui des employés, etc. (Getz & Carney, 2016). L'égalité entre tous permet également de renforcer la confiance, la cohésion au sein de l'organisation et incitera chacun à s'impliquer de manière égale dans l'entreprise.

Créer et partager activement une vision

Partager une vision commune à chacun dans l'entreprise permet de s'y sentir plus impliqué. La vision et les valeurs ont généralement deux origines bien distinctes. La première provient du leader libérateur et de son expérience lorsqu'il était lui-même employé. Les valeurs qu'il met en avant lors de la libération de l'entreprise sont souvent opposées à celles vécues dans son ancienne entreprise à laquelle il ne s'identifiait plus. La seconde provient de l'entreprise et est créée par les employés eux-mêmes. En effet, le meilleur moyen pour permettre aux employés de s'approprier la vision de l'entreprise est de participer à sa conception. C'est pourquoi certains dirigeants n'hésitent pas à en discuter ouvertement avec leurs employés afin de savoir ce qu'ils recherchent dans l'entreprise afin de correspondre au mieux à la réalité de chacun et de pouvoir leur offrir un environnement de travail adéquat, libérateur et auto-motivant (Getz & Carney, 2016).

À nouveau, le leader et les cadres ne doivent pas seulement diffuser ces valeurs mais doivent nécessairement et obligatoirement les vivre eux-mêmes. La direction montre l'exemple et dans beaucoup de ces entreprises libérées, la direction est un support pour les employés afin de leur permettre de faire le meilleur travail possible pour satisfaire les clients. Ce n'est donc plus les employés qui sont au service de la direction mais la direction qui se met entièrement au service de ses employés (Getz & Carney, 2016).

b) Circulation de l'information

La communication est un élément essentiel au sein de l'entreprise participative et libérée et le lien entre management et communication est très fort. Ce lien est formé de six composantes qui interagissent les unes avec les autres et donc « la valeur ajoutée résultante est celle de toutes les dimensions dans leur globalité : l'information, l'identification, la convivialité, la participation, la fédération et l'implication » (Michon, 1994, p. 4). Ces six composantes forment la communication interne. Suite à un projet pilote, un plan de communication reprenant ces six composantes a été considéré comme un facteur de progrès dans le management se traduisant par l'expression d'idées nouvelles, une plus grande adhésion du personnel à l'entreprise et aux objectifs de celle-ci, un sentiment d'appartenance ainsi qu'un sentiment de reconnaissance plus important et un climat de travail plus convivial et serein.

De plus, avec les nouvelles méthodes de management, les responsables doivent garantir la participation de tous dans la prise de décision. Ils doivent donc « professionnaliser et outiller les parties prenantes, afin qu'elles prennent une place centrale [...] comme des acteurs constructifs et non à travers des postures passives, réactives ou agressives » (Lempereur & Penvern, 2011, p. 374). Cette prise de décision est rendue efficace principalement par la présence d'informations fiables et rendues aisément accessibles au sein de l'entreprise et dont les sources peuvent être variées : orales, écrites ou informatisées. En effet, des « systèmes d'information peuvent aider à rendre des décisions plus rapides et de meilleures qualités » (Leidner & Elam, 1995).

Enfin, la libre circulation de l'information est favorisée par de nombreux outils informatiques tels que les espaces de travail collaboratifs, les réunions en ligne, etc. et « le web 2.0 favorise l'ouverture et la construction commune (projets ouverts et collaboratifs) » (Jacquet).

La communication s'inscrit donc comme un levier important du management et possède une réputation acquise d'être la source de la valeur ajoutée pour l'entreprise (Michon, 1994).

Pour terminer, le comportement des leaders a un impact fort sur la communication. En effet, il régit l'implication que les employés vont avoir dans la prise d'une décision au sein de l'entreprise. Il existe différents niveaux d'implication dépendant entièrement du comportement adopté par le leader. Ce dernier peut être autocratique, consultatif ou participatif (Jago, 2017).

Quatre modèles principaux de communication sont repris, le dernier étant le plus participatif possible (Lempereur & Penvern, 2011, p. 370) :

« Modèle 1 : Information des parties prenantes. Il s'agit d'expliquer la teneur d'une décision, voire sa genèse, en tout cas ses conséquences pour les parties concernées. Cela arrive en aval d'une décision déjà prise ou au moment même de son officialisation.

Modèle 2 : Consultation des parties prenantes. Ici, les parties prenantes sont amenées parfois de façon individuelle et séquentielle, mais souvent collective et simultanée, à exprimer leurs préoccupations, en amont d'une décision qui les concerne. Elle n'empêche pas la dissonance entre la teneur des discussions et la décision.

Modèle 3 : Concertation avec recherche de solutions par les parties prenantes. Toutes les parties discutent ensemble des problèmes en vue d'un diagnostic partagé, mais le processus d'association est poussé plus loin par une recherche conjointe de solutions. Cela implique les parties prenantes en amont d'une décision et assure que la décision elle-même réponde avec pertinence à un maximum de préoccupations soulevées. Elle engage la construction d'un consensus [...] même si la décision finale y relève encore d'une autorité définie et non des parties. Elle suppose que l'autorité adopte à peu de chose près les tenants et aboutissants dégagés par le groupe de concertation.

Modèle 4 : Processus participatif et contractuel de résolution de problèmes. Il apparaît donc utile de concevoir le management de la diversité avec plus d'étendue et de reconnaître la nécessité d'une implication de la diversité des parties prenantes de bout en bout du processus de résolution de problèmes, de la planification à la réalisation, avec éventuellement l'intervention d'un tiers garant, médiateur accompagnant le déroulement du projet. Avant même de réunir les protagonistes, une évaluation de la situation et une cartographie des relations accroissent les chances que toutes les parties soient impliquées dans la démarche. Ensuite, avec l'autorité décisionnaire agissant comme convocateur, un processus de construction de consensus par la concertation permet l'identification du problème et un diagnostic conjoint. Toutes les parties sont invitées à suggérer des voies de solutions pour aboutir à une contractualisation des solutions retenues, avec l'objectif de les faire valider par un maximum de parties prenantes et de les proposer, le cas échéant, à l'approbation des mandants et autorités. Les phases en amont sont aussi intégrées dans cette approche, car le groupe de travail constitué n'arrête pas sa mission une fois la décision prise. Il assure le suivi du plan d'action et la prise en compte des modifications rendues nécessaires par la réalité jusqu'à la réalisation d'une décision pertinente. Dans ce cas de figure, le processus de résolution de problèmes est conçu comme un tout comportant des phases assurant la participation en amont et en aval. »

c) Réorganisation du système

Environnement auto-motivant

L'époque de la carotte et du bâton est révolue. À présent, le dirigeant veille à fournir un environnement nourricier aux employés dans lequel ils peuvent s'épanouir sans qu'il y ait la nécessité d'un contrôle qui vérifie leurs actions.

Il existe plusieurs manières de créer cet environnement auto-motivant. Le point de départ de toute motivation n'est en réalité pas la récompense mais bien la satisfaction d'avoir accompli quelque chose soi-même et d'y être parvenu. Pour cela, Getz et Carney définissent des nutriments qui permettent de construire cet environnement sain et motivant et dont l'objectif est de supprimer tout contrôle ainsi que d'offrir maîtrise et bonheur au travail. Parmi ces nutriments, il y a le sentiment d'affiliation, créé notamment par les valeurs partagées au sein de l'organisation, qui permet à chacun de se sentir parfaitement bien, intégré et à sa place dans l'entreprise. Ensuite, les dirigeants investissent énormément dans les formations et les séminaires pour leurs employés. L'objectif est de leur permettre de développer leur panel de compétences et de leur offrir un plus grand degré de connaissance de leur fonction. Cela leur permet de pouvoir prendre les meilleures décisions possibles mais également de leur offrir le troisième nutriment : l'autonomie. En donnant toutes les informations, les compétences et la confiance nécessaire aux employés, ceux-ci deviennent autonomes et atteignent ainsi l'objectif premier : la création d'un environnement auto-motivant (Getz & Carney, 2016).

Autorité et pouvoir

L'autorité est nécessaire dans la gestion de groupe, mais il est possible et indispensable dans le cadre du management participatif de l'exercer sans contrainte ni manipulation, notamment grâce à la communication (Sciences Humaines, 2015). En effet, le pouvoir dans l'entreprise participative ne s'applique pas sur une personne mais représente bien la capacité d'agir avec les autres (Anser, 2005).

Concrètement, la prise de décision participative est conduite par le leadership. À l'opposé du leadership vertical où les décisions viennent d'en haut, il faut voir le leader comme un facilitateur. Son rôle est alors de « poser les bonnes questions, d'initier le processus de questionnement de façon que les problèmes qui se posent trouvent des solutions grâce à toutes les parties prenantes » (Lempereur & Penvern, 2011, p. 373). Il n'y a donc plus « un berger responsable de tout et, de l'autre, un troupeau de moutons, responsables de rien. Il n'y a que des responsables, mais parmi eux, il en est un dont le rôle est de s'assurer que les problèmes, y compris sensibles, trouvent des réponses pertinentes par le questionnement de toutes les parties prenantes et la mobilisation de méthodes adéquates de concertation visant une décision incarnant une diversité de fait » (Lempereur & Penvern, 2011, p. 374).

d) (Re)mise en valeur des compétences et savoir-faire

Les compétences déjà présentes

Cette remise en valeur fait partie de la définition même de la participation dans l'entreprise. En effet, l'idée sous-jacente de la participation est telle que « les employés ont la capacité, les compétences, les connaissances et un intérêt suffisant pour participer aux affaires » (McCabe & Lewin, 1992, p. 112)

Un grand nombre de leaders libérateurs se sont rendu compte qu'en écoutant et en observant, ils ont pu développer un regard neuf sur les processus et le fonctionnement de l'organisation qui leurs ont permis de déceler les aspects qui ne fonctionnent pas ou qui ne sont pas durables dans l'entreprise. En arrêtant de dire quoi faire et comment le faire, ils ont su être à l'écoute des employés. Ces derniers sont les plus proches du métier et sont en première ligne dans le contact avec le client. Ils sont les plus aptes à répondre aux besoins des clients. La satisfaction de ceux-ci étant la seule véritable raison d'action des employés (Getz & Carney, 2016). Grâce à la confiance mutuellement accordée ainsi qu'à l'implication de tous dans l'entreprise, la direction peut librement laisser aux employés la possibilité d'exercer leur métier de la manière qu'ils trouvent la meilleure possible. Les différentes compétences et savoir-faire des employés sont remises en valeur et soutiennent l'importance de leur participation au sein de l'entreprise.

« La clé du succès est de sortir du magasin et d'écouter ce que les autres ont à dire. Il est très important que chacun s'implique. Les meilleures idées viennent généralement des employés du bureau et des magasiniers. » De Sam Walton, fondateur de Wal-Mart (Barrett, 2003).

Formations

Le rôle des formations est que les actions finales choisies prennent en compte et valorisent les compétences individuelles et collectives et que tout le monde soit informé au même niveau sur les sujets de préoccupations. Ces formations renforcent l'autonomie des employés et enrichissent le panel de tâches réalisées par les employés. En effet, des formations sont généralement organisées, en interne ou en externe, pour élever le niveau de compétences et de connaissances (Moreau & Levy, 1991).

Ces principes sont peu nombreux mais ils ont révolutionné le fonctionnement de l'entreprise. Bien que les aspects mentionnés précédemment étaient déjà présents dans les organisations avant l'apparition du management participatif, ils ont évolué et se sont adaptés à la société, à ses mutations et aux besoins des employés.

5. Différentes implications des employés

Le management participatif est un modèle de gestion qui provient d'une adaptation au contexte socio-économique de la société. Il a donc continué d'évoluer et de s'adapter à ses besoins.

L'histoire a modifié la manière de voir le travail et c'est ainsi que « des notions telles que la satisfaction au travail, la reconnaissance, ou encore la motivation au travail se développent pour converger vers l'apparition d'un management participatif » (Smal, 2017).

Le management participatif est un ensemble de pratiques qui visent à faire participer le personnel et plus généralement les exécutants grâce à l'intégration de valeurs centrées sur la cohésion interne de l'organisation et l'implication de tous dans les groupes. Tout cela visant à induire une meilleure circulation de l'information, une réorganisation du système de fonctionnement interne ainsi qu'un appel à une remise en valeur de différents savoir-faire des employés (Barbier, 1989).

Ce modèle participatif implique différents acteurs. Tout d'abord les dirigeants et les cadres. En effet, ceux-ci vont partager leur autorité et leurs pouvoirs aux seconds acteurs : les employés. Cela va offrir aux employés la possibilité d'apporter leurs points de vue ainsi que leurs expériences qui sont au plus proche de la réalité du métier afin de prendre ensuite et en groupe les décisions les mieux adaptées (Smal, 2017).

Dès son émergence dans l'histoire, le management participatif n'a cessé d'évoluer pour tenter de s'adapter toujours mieux au contexte et aux situations de crises parfois vécues par les organisations.

Les différentes formes de participations varient d'un auteur à l'autre. Bien qu'ils diffèrent en termes de nombre ainsi qu'en termes d'appellation, certains principes sont communs aux différents auteurs. Jacques Rojot en définit six (Les nouvelles stratégies sociales des entreprises : les modes de gestion participatifs, Dalloz, 1995) :

- La participation à la propriété de l'entreprise
- La participation à la prise de décision de gestion
- La participation à l'amélioration des conditions de travail
- La participation à la dynamique de développement de l'entreprise
- La participation à "l'ordre civique" de l'entreprise, c'est-à-dire à sa responsabilisation
- La direction par objectifs (DPO) visant à fixer des objectifs quantitatifs ou qualitatifs à atteindre à une certaine date. Elle s'est transformée en direction participative par objectifs (DPPO) dont les objectifs sont fixés collectivement pour créer de la motivation et donner du sens au travail. Cela nécessite l'organisation de l'entreprise en départements autonomes capables d'estimer et de chercher à atteindre des objectifs opérationnels (Jacquet).

Marshall Sashkin simplifie cela pour ne garder que l'essentiel à l'esprit et définit quatre grands domaines fondamentaux de participation. Ceux-ci ne sont « ni 'purs' ni mutuellement exclusifs » (Sashkin, 1984, p. 5) :

- Les employés peuvent participer à l'établissement des objectifs.
- Ils peuvent participer à la prise de décisions, en choisissant parmi d'autres modes d'action.
- Les employés peuvent participer à la résolution de problèmes, c'est-à-dire un processus qui comprend la définition des problèmes et la génération de plans d'action alternatifs ainsi que le choix parmi les alternatives.
- La participation peut impliquer des changements dans l'organisation comme des activités de « développement organisationnel ».

Il ressort de cela que les employés, dans un modèle participatif, influent sur la définition des objectifs ainsi que sur la prise de décision au sein de l'entreprise et qu'ils participent au développement général et aux changements dans l'organisation.

6. Critiques et alternatives

La littérature présente quelques faiblesses et critiques du modèle de management participatif. L'évolution du contexte socio-économique met en évidence divers modèles alternatifs.

a) Critiques du modèle participatif

À la suite d'un certain nombre d'échecs dans les entreprises étant passées à un mode de management participatif, ce dernier a été remis en question, notamment suite à la crise de 2008. L'entreprise prend conscience que la faiblesse de la voix des salariés n'est « pas seulement une menace pour les salariés, elle menace aussi la performance des entreprises qui ne peuvent prospérer sans l'engagement, la confiance de leurs salariés » (Bevort, 2013, p. 48). En effet, le management participatif possède « ses insuffisances, ses contraintes et ses ambiguïtés » qui nourrissent des difficultés : bien que l'entreprise libérée soit ré-enchantée, elle « sonne comme un slogan plus que comme un concept construit ». Cela participe à rendre ses contours encore trop flous et à lui retirer des précisions indispensables pour élargir son champ d'application (Landivar & Trouvé, 2017). Elle « peut alors être comprise, au moins partiellement, comme une volonté de valoriser l'image de marque de l'entreprise et de faire place à des contributions des salariés sans remettre en question les lignes hiérarchiques » (Chevalier, 1991 cité par (Charles & Zimmermann, 2013)).

Les critiques sont divisées : certaines remettent directement en cause le management participatif tandis que d'autres sont plus tempérées et relèvent de la difficulté d'application.

Le management participatif relève plutôt du bricolage que d'un véritable modèle de gestion. Cette critique se défend car le bricolage peut devenir une vertu et une des conditions d'efficacité du management participatif. En effet, la mise en place est longue et les ajustements peuvent se faire au fur et à mesure. Ensuite, la nature même de la transformation vers le management participatif pose questions. Il signe la fin de la hiérarchie dans l'entreprise, des signes et symboles de statut et du contrôle formel sans proposer d'alternatives claires. Cela a pour conséquences une perte de repères pour les employés (Gilbert, Teglborg, & Raulet-Croset, 2017).

La notion de liberté et la vision de l'entreprise portent également à confusion. D'un côté, la liberté est perçue différemment selon les employés. Certains s'investissent volontairement dans l'entreprise tandis que d'autres se contentent de prêter leurs heures, justifiant que ceux qui s'investissent beaucoup atteignent leurs limites sans être récompensés de leur travail car le système de récompense n'a pas été repensé. D'un autre côté, « la vision de l'entreprise est le régulateur de la liberté d'action des employés » supposant que les pairs s'autorégulent entre eux. Cependant, aucun employé ne se permettra de dire à un autre qu'il réalise mal son travail, car d'autres se permettront d'affirmer qu'ils sont libres et n'ont donc pas envie d'effectuer

certaines tâches. De plus, les managers étant cantonnés à une activité de soutien aux employés, ils n'interviendront pas en cas de conflit (Gilbert, Teglberg, & Raulet-Croset, 2017). L'importance des activités de supports empêche les activités créatrices de valeur, entraînant une baisse de l'engagement du personnel qui passe plus de temps pour « des activités chronophages et parasites que par le cœur de leur métier » (Dupuy, 2011 cité par (Landivar & Trouvé, 2017)).

Certains auteurs critiquent également le modèle participatif et plus particulièrement libéré car ils obligent les singularités individuelles à disparaître sous la pression de la conformité et de respecter « l'impératif d'unification propre à l'entreprise » (Gilbert, Teglberg, & Raulet-Croset, 2017), de ne pas faire disparaître le contrôle mais « d'intégrer du contrôle bureaucratique dans le contrôle social » (Gilbert et al., 2014 cité par (Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea, & Richard, 2017)). Dans les cas observés, la décision de libérer l'entreprise vient de la direction qui impose ce changement. Les réactions des employés à ce sujet sont similaires et mentionnent « la haute valeur symbolique qu'ils accordent à cet événement fondateur, au fait que la direction ait d'elle-même « souhaité renoncer à son pouvoir » et « accorder sa confiance aux travailleurs ». Ainsi l'autorité dans l'entreprise libérée est relégitimée (Cultiaux & Léon, 2019, p. 120).

Enfin, le modèle participatif ne serait pas si enchanteur et positif mais serait plutôt un modèle négatif, en réaction aux anciens modèles qui ne conviennent plus au contexte socio-économique (Landivar & Trouvé, 2017). « Il s'agit plutôt d'une recherche d'adaptation au nouveau contexte socio-économique d'une même vision de la relation entre management et performance » (Verrier et Bourgeois, 2016, p. 47 cité par (Cultiaux & Léon, 2019, p. 111)). « En effet, lorsqu'une situation n'est plus tenable, des utopies ou des modes apparaissent et forment un 'préalable à la régénération des modèles' ». Suite à cela, l'entreprise libérée ne serait qu'une « formule rhétorique qui parle de la nécessité impérieuse de changer sans pouvoir clairement énoncer la nature du changement » (Casalegno, 2017).

Certains paradoxes apparaissent également : « Comment libérer une entreprise dans un contexte de diffusion d'un système de plus en plus dense de technologies de gestion et de management (mise en place de batteries d'indicateurs et de comptabilités analytiques, multiplication des tableaux de bord, des contrats d'objectifs et des outils d'évaluation, affectation centrale des ressources au contrôle de gestion et au reporting, fabrication obstinée d'innombrables process et procédures, etc.) » (Landivar & Trouvé, 2017) ? Ou encore concernant sa capacité d'innovation : Cela permet à l'entreprise libérée de se démarquer, hors

l'innovation provient de l'existence de contraintes. Est-ce que la diminution des contraintes organisationnelles ne signifie pas une baisse de la créativité menant à l'innovation ? Enfin, bien que les salariés sont généralement heureux en « auto-détermination », le risque de surengagement est bien présent. Mais alors, les organisations libérées génèrent-elles vraiment de la qualité de vie au travail ? (Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea, & Richard, 2017). L'entreprise libérée offre une organisation du travail plus horizontale et participative. Cependant, l'absence de régulations peut créer dans l'entreprise « des rapports moins égalitaires et plus violents au sein d'un collectif de travail » (Cultiaux & Léon, 2019, p. 120).

Le dernier problème du management participatif concerne les études à son sujet. Elles sont purement empiriques tout comme les critiques qui lui sont formulées. Il n'y a aucune étude théorique permettant d'infirmer ou confirmer les différentes critiques précédentes.

De ces expériences d'applications du management participatif, des modes de managements alternatifs sont apparus. Ils découlent des critiques présentées ci-dessus et des évolutions de la société.

b) Divers modes de management alternatifs

De nouvelles formes de management apparaissent pour compléter ou ajuster celle du management participatif comme le management responsabilisant, le management-confiance et les modèles SCOP.

Le « management responsabilisant » est un avatar des entreprises libérées qui, au lieu de prôner la liberté, prône « la capacité des employés à prendre des 'responsabilités augmentées' » (Casalegno, 2017). Il se démarque par trois aspects principaux : être manager est une mission d'accompagnement des collaborateurs vers plus d'autonomie et non plus un rôle à supprimer, liberté et responsabilisation vont de pair car le collaborateur a la liberté d'agir mais devra rendre des comptes et réparer ses fautes s'il y en a et enfin, la responsabilité permet la libération mais cela n'entraîne pas une absence de contrôle et d'évaluation.

Le management-confiance apparaît dans les entreprises qui ont la « conviction [...] qu'un homme ne donne le meilleur de lui-même qu'à partir du moment où il prend conscience qu'on lui fait confiance » (Chêne & Goff, 2017). Dans ce management se trouvent « trois modalités : déhiérarchisation du pouvoir en remplaçant le pouvoir de domination par le pouvoir de responsabilisation, intra-entrepreneuriat pour permettre à chacun d'être son propre chef en

déterminant les moyens ainsi que les fins qu'il poursuit et enfin l'organisation en réseaux qui repose sur la libre association de ses membres à travers des coopérations libres et imprévisibles entre réseaux » (Hervé et Brière, 2012, p.9-10 cité par (Chêne & Goff, 2017)).

Surnommées les « SCOP », Société COopérative et Participative, les entreprises qui l'appliquent possèdent un management participatif et coopératif. Le principe est similaire aux entreprises participatives : « Soumises à l'impératif de rentabilité comme toute entreprise, elles bénéficient d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats prioritairement affectées à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise » à la différence que dans l'entreprise coopérative, les « salariés sont associés majoritaires et détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Et si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir » (Les Scop, 2011). Ce management coopératif est un mélange de « Management (gestion des hommes et des opérations) et de Participation (partage conséquent entre les acteurs de l'entreprise dans les prises de décision, la transmission des compétences, la responsabilisation, l'autonomie...) » (Jacquet). Cette nouvelle forme promeut des valeurs telles que la solidarité, la propriété collective intergénérationnelle et l'équité (Lainé, 2015).

D'autres modèles alternatifs et parfois particuliers à certaines entreprises existent comme « les organisations intelligentes » (Jean-Michel Larrasquet, 2012), la théorie U, l'Holocratie, etc. (Vaxelaire, 2012).

II. Les NWOW

Les « NWOW » sont les nouvelles formes d'organisation du travail. Une définition permet d'en obtenir une idée générale, précisée ensuite par la présentation des différentes formes et leurs composantes. Mais les NWOW comportent certaines fragilités à maîtriser avant leurs mises en place.

1. Définition

Le management participatif est une forme de NWOW. Cette appellation signifie « New Ways of Working » et désigne les nouvelles formes d'organisation du travail.

Les NWOW sont définies comme « un 'mix organisationnel' de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication et qui participent au projet d'une entreprise collaborative et davantage démocratique dans sa gouvernance. » (Taskin & Ajzen, 2015). « L'accent est mis sur l'atteinte des résultats en responsabilisant les collaborateurs, grâce à une culture organisationnelle orientée humain basée sur la confiance » (FedWeb, 2017).

Elles proviennent d'une « multitude de forces qui se combinent à différents niveaux (macro : mondialisation, flexibilisation, individualisation, digitalisation ; méso : dilution des frontières organisationnelles, pressions sur la productivité ; micro : attentes individuelles en matière de bien-être au travail, par exemple) et soutiennent le développement de nouvelles formes d'organisation du travail » (Azjen, Donis, & Taskin, 2015, p. 125).

2. Différents modèles de NWOW

Les NWOW sont généralement qualifiées par deux grands axes. Le premier est la flexibilité spatio-temporelle et le second est la démocratie en entreprise. Sous l'axe de la flexibilité se trouvent « toutes les formes de travail flexible en terme de lieu et de temps de travail », que cela soit au bureau via des espaces de travail partagés ou en dehors de l'entreprise comme le télétravail à domicile, le coworking et les déplacements chez le client. Le second axe concerne « une nouvelle philosophie de travail, qui s'organise grâce à des pratiques de management participatif et des modes d'organisation du travail collaboratif » (Digital Wallonia, s.d.).

Dans le premier axe se trouve des formes de travail tel que le télétravail qui sera exploré et discuté par la suite, et dans le second axe, le management participatif qui a déjà été exposé dans la première partie de cette littérature.

Sous l'appellation NWOW, différents courants apparaissent : « l'entreprise libérée se donne pour principal objectif de 'délivrer' le collaborateur de la règle formelle (Getz, 2012) ; l'entreprise 'virtuelle' repose essentiellement sur l'exploitation de technologies novatrices et se veut éphémère et provisoire (Roy & Audet, 2002) ; le 'Management 2.0' est davantage porté sur une refonte du rôle des cadres et des équipes de direction (Hamel, 2009). » Tous ces courants ont un point commun qui est la proposition d'alternatives aux bureaucraties modernes (Jémine, 2016).

« En effet, ces nouveaux modes et formes d'organisation regroupent un nombre conséquent de – nouvelles – pratiques et processus de travail très diversifiés qui auraient « pour trait commun de constituer une rupture avec les formes hiérarchiques et tayloriennes, héritées à la fois de l'ère industrielle et de la bureaucratie. Les nouvelles formes d'organisation du travail favorisent le travail en équipe, l'autonomie encadrée, le travail par projet, le temps de travail flexible, l'implication personnelle dans le travail » (Vendramin et Valenduc, 2006). Le tableau ci-dessous reprend un ensemble des pratiques associées aux nouvelles formes d'organisation dans les entreprises (Azjen, Donis, & Taskin, 2015).

Tableau 2.2 – Les nouvelles formes d’organisation du travail.

Tableau 1 : **LES NOUVELLES FORMES D’ORGANISATION DU TRAVAIL**

Pratiques associées	Définitions	Auteurs
Open space	L’open space désigne de vastes espaces de travail, en opposition à la notion de bureaux individuels cloisonnés	Daussey (2008), Hardi (2008), Pillet (2009), Labardin (2011)
Bureau partagé	L’utilisation des espaces et des outils de travail est partagée ; ils ne sont pas la propriété exclusive de l’un ou l’autre travailleur.	Getronics (2007), Léon (2003)
Télécentre	Antenne décentralisée de l’entreprise ou d’un groupe d’entreprises, dans laquelle des travailleurs effectuent leurs prestations de travail, au moyen de matériel permettant de transmettre leurs résultats. Le télécentre rapproche ainsi le travailleur de son domicile et/ou de ses clients	Gómez et Hunt (1999), Johnson (2003), Oestmann et Dymond (2001), Morel (2006), Taskin (2002).
Télétravail mobile	Le travail est effectué par des individus amenés à voyager et à travailler en différents endroits et, en particulier, dans les moyens de transport et les locaux des clients.	Gareis (2003), Taskin (2010), Thomsin et Tremblay (2007)
Equipe virtuelle	Groupe de travailleurs, géographiquement et/ou organisationnellement dispersés et qui sont réunis en utilisant une combinaison des technologies de télécommunications et d’information pour accomplir leur travail, souvent dans le cadre d’un projet spécifique.	Cascio (2000), Townsend et al. (1998), Warkentin et al. (1997), Bell et Kozlowski (2002)
Equipe autonome ou semi-autonome	Mode d’organisation du travail où les travailleurs sont collectivement responsables de l’organisation du travail et/ou de la production de biens et/ou services.	Dubreuil (1953), Cotton (1996), Roy et al. (1998), St-Jacques et Roy (2002), Detchessahar et Honoré (2002)
Télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel)	Le télétravail à domicile désigne l’exercice d’une activité professionnelle, en tout ou en partie, à domicile et au moyen des TIC	Taskin (2010), Robert (2005), Walrave et De Bie (2005), Rey et Sitnikoff (2006)
Management par objectifs (MBO)	Le MBO désigne un système de définition d’objectifs (individuels ou collectifs) a priori et de contrôle des résultats a posteriori.	Drucker (1954), Gélénier (1968), Morgan (1986), Ivancevich (1974), Covaleski et Dirsmith (1981)
Knowledge Management (KM)	Systèmes et pratiques de gestion ayant pour finalité de capitaliser le savoir et l’expérience des membres de l’entreprise et de l’entreprise en reconstruisant le sens de l’information et en la repositionnant dans son environnement.	Ferrary et Pesqueux (2006), Bobillier-Chaumon (2003)
Communauté de pratiques	Groupe de personnes partageant une activité commune et partageant une connaissance commune ainsi que des intérêts et des valeurs proches.	Wenger (1998), Wenger et al. (2002), Swan et al. (2002), Hislop (2009),
Management participatif	Ensemble de pratiques visant à associer les travailleurs à la définition et à la mise en œuvre des objectifs et des politiques de l’entreprise	Iazykoff (1991), Wagner (1994)

3. Composantes des NWOW

Ces différents courants, repris dans le tableau ci-dessus, sont constitués par la coexistence de cinq composantes : « (a) des pratiques de flexibilité ; (b) des pratiques de GRH dites d’implication ; (c) une perspective managériale qui envisage ces deux éléments précédents comme intégrés et complémentaires ; (d) un travailleur flexible et proactif » (Azjen, Donis, & Taskin, 2015, p. 129), (d) « l’utilisation de l’information et de la communication technologies (Bobillier Chaumon, 2003; Felstead et al., 2005; Huws, 2014; Richter, Meyer et Sommer,

2006) » (Taskin, Ajzen, & Donis, 2017). Elles possèdent encore d'autres caractéristiques telles que « des notions de flexibilité, d'autonomie, de responsabilisation, de contrôle, de bien-être, d'élargissement des tâches ou encore de perméabilité des frontières organisationnelles ayant pour conséquences l'apparition d'organisations décentralisées, plus réactives et plus souples » particulières à ces nouveaux modes d'organisation (Gunia, 2002).

Ces facteurs et leurs dérivés se retrouvent également dans ce second tableau. Ce dernier représente les résultats d'une étude qui a été réalisée et s'est penchée sur « l'ensemble des raisons explicites invoquées par les gestionnaires pour justifier la mise en œuvre de pratiques associées à ces NFOT¹ » dans le but de mieux comprendre ce qui pousse les entreprises à adopter ces nouvelles formes d'organisation du travail (Azjen, Donis, & Taskin, 2015). Quatre principales sources de motivations s'en dégagent : économique, organisationnelle, sociale et environnementale. Le management participatif et collaboratif se retrouve particulièrement dans les trois premières motivations des gestionnaires tandis que le télétravail se retrouve aisément dans les motivations organisationnelles et sociales.

Tableau 2.3 – Les sources de motivation menant à l'installation des NWOW.

Mots-clés	Définition	Motivation
Productivité, rentabilité, efficacité organisationnelle, rationalisation des coûts, optimisation, efficience, profit, compétitivité, etc.	La motivation est qualifiée d'économique lorsque les pratiques associées au NFOT sont implémentées par les gestionnaires dans une visée de maximisation du profit et de la performance organisationnelle.	Economique
Flexibilité, rétention, absentéisme, structure organisationnelle, synergies, réactivité, etc.	Ce type de motivation est avant tout de nature opérationnelle et instrumentale. Il s'agit d'implémenter une pratique afin de réduire les freins ou obstacles potentiels à une organisation efficiente du travail.	Organisationnelle
équilibre vie privée-vie professionnelle, satisfaction, bien-être, collaboration, autonomie, responsabilisation, empowerment, créativité, etc.	Il s'agit de considérer et de valoriser l'humain au travail, de l'émanciper, de mettre en place une organisation du travail collaborative et participative ainsi que d'accorder d'avantage d'autonomie et de responsabilisation au travailleur.	Sociale
Environnement, CO2, pollution, trajets, empreinte écologique, etc.	Lorsque l'organisation s'inscrit dans une approche respectueuse de l'environnement, nous qualifions cette motivation de recherche d'efficacité environnementale. L'objectif principal étant de réduire l'empreinte écologique de l'organisation et d'optimiser un impact sociétal positif.	Environnementale

¹ Les « NFOT » ci-dessous représentent le « Nouveau Monde du Travail » et rassemble des nouvelles formes d'organisation du travail. Cette appellation est utilisée dans le monde des affaires mais a été popularisée sous le nom de « NWOW » par Microsoft.

4. Quelques faiblesses

Le discours NWOW subit assez peu de critiques pour plusieurs raisons. La raison essentielle est qu'il « s'articule autour d'un ensemble de valeurs ayant des connotations positives très fortes “autonomie”, “confiance”, etc. Et qu'il met également en avant toute une série d'effets positifs des NWOW sur le bien-être des employé(e)s » (Jacques & Collard, 2019, p. 163). Une seconde raison est « l'opposition entre une ‘ancienne’ et une ‘nouvelle’ culture que l'on retrouve dans les propos de nombreuses personnes. Le ‘nouveau’ travail de bureau est perçu comme une incarnation de valeurs ‘joyeuses’ et de ‘compétences’ telles que l'autonomie, la confiance ou la flexibilité. À l'inverse, dans l'‘ancien’ monde, l'individu est perçu comme un gratte-papier qui n'a pas d'autre choix que de s'adapter aux contraintes administratives ou bureaucratiques - ou quitter l'organisation » (Jacques & Collard, 2019, p. 182).

Enfin, beaucoup d'employés adoptent les logiques qui constituent le NWOW et bien que certains développent « des micro-résistances à des aspects spécifiques de l'appareil NWOW », ils le font « sans remettre en cause sa raison d'être ou ses logiques constitutives » (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015) cité par (Zienkowski, 2019).

Les véritables critiques d'opposition sont « rares et n'aboutissent pas nécessairement à de réelles pratiques de résistance » chez les employés (Zienkowski, 2019). Cependant, des critiques apparaissent concernant le but recherché des entreprises par la mise en place des NWOW et dénoncent de nouveaux modes de dominations et l'imposition du mode de travail plutôt que son co-développement avec les membres de l'entreprise. En effet, certaines organisations utilisent l'étiquette du NWOW comme signe de modernité dans l'entreprise mais « les pratiques en question sont mises en place dans le seul but d'augmentation de la productivité et des performances économiques et financières. Cela conduit les entreprises à revendiquer NWOW alors qu'ils proposent un télétravail à domicile un jour par semaine à certains de leurs salariés, dans une logique de surveillance où les télétravailleurs doivent signaler leur présence tous les 15 minutes en cliquant sur une pop-up » (Taskin, Ajzen, & Donis, 2017, p. 64). D'autres oscillent entre le « soft power » et le « hard power » telles que l'attraction et la séduction des employés par une culture et des valeurs telles que « la démocratie, les droits de l'homme et les opportunités individuelles » permettent de les amener plus facilement dans la direction souhaitée sans user de la carotte et du bâton et sans pour autant appliquer le discours NWOW. Cependant, les employés ne sont pas dupes et leur niveau participation dans l'entreprise le fera ressentir (Taskin, Ajzen, & Donis, 2017, p. 66).

III. Le télétravail

Cette seconde thématique du mémoire, le télétravail, est définie avant d'en expliquer les valeurs ainsi que les différentes formes existantes. Ensuite, les bénéfices et les inconvénients qu'il procure aux employés comme aux employeurs sont présentés ainsi que les modalités liées à sa mise en place.

1. Définition

« La notion de 'travail à distance' regroupe un ensemble varié de modes d'organisation et de pratiques professionnelles » (Bouvard & Storhay, 2013). Décortiquée, cette appellation induit deux évidences : nous sommes réellement présents au travail et nous sommes reliés à une unité de l'entreprise, mais nous pouvons emporter cette entreprise partout avec nous.

« Le télétravail désigne 'une diversité de pratiques de travail' réalisées 'à distance' de son entreprise et au moyen des technologies de l'information et de communication (TIC) » (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014, p. 101).

Le télétravail se définit au travers de deux concepts centraux : la distance et l'utilisation des TIC. De récentes recherches démontrent la prise en compte d'autres dimensions telles que le niveau de connaissance pour effectuer le travail (Daniels, Lamond et Standen, 2001, 1155) ou encore le lien entre télétravail et culture ainsi qu'entre le transfert et la création de connaissances (Baruch et Nicholson, 1997 ; Daniels et al., 2001 ; Illegems et Verbeke, 2004 ; Bridoux et Taskin, 2005).

« Le travail n'est plus un lieu où l'on se rend mais quelque chose que l'on fait, peu importe le lieu et le moment » (Scherrer, 2012)

Le télétravail est donc une nouvelle forme d'organisation flexible qui s'introduit dans certaines fonctions et selon un contexte organisationnel spécifique. En effet, le télétravail ne dépend pas seulement des TIC mais aussi d'une « logique de mobilité ». Les entreprises qui tendent à introduire le télétravail sont des organisations flexibles et cette flexibilité influe sur toute une série de paramètres concernant le travail et dont l'objectif est d'obtenir « une

réactivité maximum et une mobilisation, en temps utile, de compétences nécessaires » (Taskin & Vendramin, 2004).

Le télétravail s'implante de plus en plus dans la société. Cela est dû au contexte économique prônant la flexibilité, au contexte technologique mûr, au contexte socioculturel assurant la nécessité d'une meilleure qualité de travail, au contexte des relations industrielles qui y voient du potentiel et au contexte juridique enfin prêt à encadrer ces nouveaux travailleurs (Taskin & Vendramin, 2004). « Plus de 20% de la population active belge occupée pratique une forme de télétravail donc 44% des managers sont en télétravail à domicile » (SPF Economie, 2016 cité par (Taskin L. , 2016, p. 11)).

2. Valeurs

Le maître mot est « flexibilité » et concerne la mobilité dans et en-dehors de l'entreprise, l'adaptabilité du temps de travail, « les changements au niveau du bâtiment et l'introduction de nouvelles solutions matérielles et logicielles » (Collard & Philippette, 2019, p. 2). Elle se base sur quatre valeurs.

La première concerne la transformation des environnements de travail elle-même. Généralement, les meneurs des projets de changements organisationnels ressentent que le travail de bureau a changé et sont pourtant incapables de dire en quoi il a changé. Cependant, ils ont conscience que l'environnement de travail doit s'y adapter pour répondre aux besoins tant des travailleurs que de l'organisation. Ces changements sont de deux ordres : la reconfiguration de l'espace de travail et l'implémentation d'outils partagés.

La seconde se compose de l'efficacité et du bien-être des travailleurs et tente de résoudre la tension existante entre ces deux notions. En effet, cela est possible par l'apprentissage de compétences numériques et médiatiques qui permettent de travailler efficacement en autonomie et de ressentir le bien-être lié au fait de « pouvoir contribuer ».

La troisième est l'autogestion ou l'empowerment. Concrètement, il s'agit d'offrir plus d'autonomie aux travailleurs et de réduire la gestion managériale par le contrôle. Cette dernière est remplacée par une gestion par objectifs dans laquelle la distance entre les superviseurs et les travailleurs est réduite dans le but d'atteindre le résultat attendu.

La dernière et la plus importante est la participation. En effet, dans la mise en place de ce changement d'environnement de travail, la contribution des travailleurs est à la fois une volonté

et une nécessité. Elle doit être perçue par les travailleurs et être réellement valorisée. Cependant, la participation n'empêche pas les relations de pouvoirs ou l'inclusion comme l'exclusion de certains niveaux de décisions.

3. Formes de télétravail

Il existe différents types de télétravail selon le lieu du travail, qui peut être à domicile, mobile ou dans un centre de télétravail. La catégorisation se poursuit selon la fréquence du télétravail (permanent, alterné ou occasionnel) et enfin selon le statut du travailleur qui peut être salarié ou indépendant (Taskin L. , 2003).

Le tableau ci-dessous reprend différents modes opérationnels des NWOW. Ces dernières ont été catégorisées selon trois contenus distincts : les pratiques de flexibilité spatio-temporelle, les modes d'organisation du travail et les politiques de management. Le télétravail possède diverses formes et celles-ci sont reprises dans la première colonne du tableau (Azjen, Donis, & Taskin, 2015).

Tableau 2.4 – Une opérationnalisation de la typologie des NFOT selon leurs trois contenus constitutifs.

Tableau 2 : UNE OPÉRATIONNALISATION DE LA TYPOLOGIE DES NFOT SELON LEURS TROIS CONTENUS CONSTITUTIFS

Pratiques associées aux contenus constitutifs des NFOT		
Pratiques de flexibilité spatio-temporelle associées aux NFOT	Modes d'organisation du travail associés aux NFOT	Politiques de management associées aux NFOT
Le travail à domicile	Les équipes autonomes ou semi-autonomes	Knowledge Management
Les bureaux partagés	Les équipes virtuelles	Management par objectifs
Le flex desk/clean desk	Les open spaces	Management par projet
Le co-working	Les organisations en réseau	Autonomie collaborative
Les télécentres ou les bureaux satellites	...	Management participatif
Le télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel)		Total Quality Management
Le télétravail mobile		Lean production

Il existe également différentes catégories de télétravailleurs définies par l'ECaTT dans un rapport de la Commission européenne ainsi que différentes configurations du télétravail (Taskin & Vendramin, 2004).

- Le télétravail *régulier à domicile* désigne ceux qui travaillent chez eux au moins un jour par semaine en moyenne. Il se répartit en deux sous-catégories : le télétravail *permanent* (plus de 90% du temps de travail à domicile) et le télétravail *alterné* (entre 20% et 90% du temps à domicile).
- Le télétravail *occasionnel* désigne ceux qui travaillent moins d'un jour par semaine chez eux.
- Le télétravail en *télécentre* regroupe toutes les situations de télétravail dans des infrastructures de proximité, partagées ou non par plusieurs entreprises.
- Le télétravail *mobile* concerne ceux qui travaillent au moins 10 heures par semaine en dehors du bureau ou du domicile, en utilisant des services en ligne.
- Le télétravail *indépendant* dans les SOHOs (small office, home office) correspond à un statut d'indépendant, localisé à domicile et utilisant des services en ligne.

Tableau 2.5 – Les configurations de télétravail.

TABLEAU 5 : CONFIGURATIONS DE TÉLÉTRAVAIL

	Travailleurs de la connaissance	Autres travailleurs en col blanc	Travailleurs mobiles	Indépendants
Description configuration	<ul style="list-style-type: none"> - Travailleurs très qualifiés, principalement masculins et occupés dans les secteurs du conseil et des TIC. - Arrangement informel prédominant. - Pratique du télétravail de manière alternée et pouvant combiner différentes formes de télétravail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Travailleurs actifs dans des secteurs d'activité traditionnels (services financiers, administration, industries), avec peu de responsabilités hiérarchiques. - Demande d'accords collectifs formels. - Télétravail à domicile et en télécentre, de manière occasionnelle ou alternée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Travailleurs issus de différents secteurs, exerçant principalement des fonctions commerciales, de maintenance technique, d'inspection. - Demande d'accords formels sur le télétravail. - Combinaison du télétravail mobile avec le télétravail à domicile et en télécentre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversité des profils et difficultés à définir et comptabiliser. - « e-lancers » rencontrés dans les secteurs des services (prestataires de service en ligne, traduction, journalisme, etc.).
Motivations	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilité. - Autonomie et flexibilité. - Gestion du temps. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliation des rôles (vie privée et professionnelle). - Autonomie et flexibilité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilisation des déplacements. - Flexibilité dans la gestion du travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manière de faire son <i>business</i> et de s'insérer dans des réseaux professionnels.

4. Avantages et inconvénients

Les NWOW sont des formes de travail apparaissant de plus en plus souvent dans les organisations. Le tableau ci-dessous reprend les bénéfices et avantages perçus liés au télétravail selon les employés et selon les employeurs (Taskin & Vendramin, 2004).

Tableau 2.6 – Bénéfices et inconvénients perçus au télétravail.

TABEAU 4 : BÉNÉFICES ET INCONVÉNIENTS PERÇUS AU TÉLÉTRAVAIL

Niveau	Bénéfices possibles	Inconvénients possibles
Travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> – Réduction des déplacements – Horaires plus souples – Accroissement de la productivité – Meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle – Accroissement de l'autonomie dans le travail – Diminution du stress lié au travail – Accroissement de la qualité du travail 	<ul style="list-style-type: none"> – Isolement social – Opportunités de carrière et de développement incertaines – Conflit entre espace privé et professionnel – Statut juridique – Augmentation de la charge de travail – Difficulté à s'automotiver
Employeurs	<ul style="list-style-type: none"> – Accroissement de la productivité – Réduction de coûts – Augmentation de la rétention du personnel – Image positive d'entreprise moderne 	<ul style="list-style-type: none"> – Contrôle plus difficile – Augmentation des coûts de support, de sélection, etc. – Diminution de l'implication et de la loyauté – Communication plus difficile – Socialisation des nouveaux employés plus difficile

Synthèse des facteurs favorables et défavorables à l'adoption du télétravail. D'après Daniels, Lamond et Standen (2001) ; Tremblay (2001) ; Baruch (2000, 2001) ; Bailey et Kurland (2002) ; Konradt, Schmook et Mälecke (2000).

Mais les nouvelles pratiques qu'elles induisent soulèvent quelques questions et créent de nouveaux enjeux. Ils apparaissent essentiellement dans le passage d'un mode de travail « classique » à un des types de télétravail. La majorité de ces enjeux liés au travail provient de la déspatialisation. En effet, une distance supplémentaire et nouvelle est ajoutée suite à l'éloignement des activités de travail du bureau. Cette distance peut être géographique mais également psychologique et nécessite des pratiques de gestion particulières à chaque déspatialisation (Taskin L. , 2006). Il est donc important de prendre en compte les différentes caractéristiques organisationnelles, du travail, individuelles et de la situation familiale pour implanter le télétravail (Taskin & Vendramin, 2004).

a) Utilisation de TIC

Les principales structures mises en place dans l'entreprise sont des outils numériques. Ceux-ci se distinguent sous trois générations différentes, la première étant celle des outils utilisés au sein de l'entreprise comme les systèmes informatiques, les ERP qui aident à l'organisation et la planification générale de l'entreprise. La seconde génération rassemble tous les outils de

services de communication tels que les mails qui offrent aux travailleurs une plus grande manœuvre et une plus grande autonomie. La troisième génération modifie la coordination des diverses activités de l'entreprise grâce aux outils de travail coopératif qui valorisent l'expression de nouvelles organisations du travail. Cette dernière génération permet aux travailleurs d'avoir plus de liberté d'initiative et de créativité dans leur travail, et également d'être plus réactif et proactif (Boboc, 2017).

La disponibilité de l'informatique sans fils facilite le télétravail en rendant le travail possible au bureau mais aussi à la maison ou lors d'un déplacement chez le client (Bouvard & Storhay, 2013). Aussi nommée « informatique ubiquitaire », elle participe à la diversification des modes de travail en permettant « d'être potentiellement joignable n'importe où et n'importe quand » (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014, p. 101).

Une difficulté peut cependant apparaître suite à l'utilisation des TIC. Certains de ceux-ci sont « immatures » et empêchent de réaliser les activités de la même manière qu'au bureau. Cela peut se traduire par l'accès restreint à certaines applications métiers en raison des dispositifs de sécurité ou encore le temps de connexion ou de chargement aux outils de stockage et aux fichiers qui peuvent être très longs (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014).

b) Compétences et connaissances à acquérir

Pour travailler à la maison, il est nécessaire d'être capable de réaliser les mêmes pratiques professionnelles que lorsque le travail est réalisé au bureau. Ces pratiques se fondent alors sur des outils technologiques tels que l'agenda partagé, les visioconférences, le cloud, etc. Et demandent donc aux travailleurs de maîtriser ces technologies et d'acquérir de nouvelles compétences plus adaptées à ces technologies et à ce nouveau mode de travail collaboratif et nomade (Collard & Philippette, 2019).

Concernent les outils, l'apprentissage des TIC est une compétence à part entière à construire dans le cadre d'un travailleur qui réalise ses activités en télétravail. Cet apprentissage peut se décliner de différentes façons. En effet, « à distance, il est plus difficile pour le salarié de faire appel à un technicien de l'entreprise ou de solliciter ses collègues pour qu'ils lui expliquent et lui montrent comment « cela » fonctionne » (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014, p. 116). Beaucoup apprennent donc « sur le tas » en prenant préalablement le temps de s'approprier et d'utiliser les outils mis à disposition. Cela mène parfois à des « pratiques de bricolage peuvent

parfois amener le salarié à des stratégies de ‘détournement d’usage’ » (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014, p. 117).

Au sujet des compétences directement liées aux pratiques de travail, l’étude Litme@work a décomposé ces dernières en cinq domaines : les tâches interdépendantes, les réunions entre membres de l’équipe, la communication à distance, les espaces dédiés à l’information et la production de documents (Jacques & Collard, 2019).

Dans chacun de ces domaines, des compétences de coopération et de collaboration doivent être mises en œuvre. Les compétences de coopération consistent à préparer la réalisation du travail collectif par la fixation de règles, de procédures et la configuration d’outils collaboratifs. Tandis que les compétences collaboratives consistent à soutenir les travailleurs en adaptant les règles, les procédures et les outils si nécessaire face à la réalité concrète du travail.

Tableau 2.7 – Un outil de définition des compétences médiatiques numériques sous forme de matrice.

		Dimensions					
Aires	Activités	Tâches	Temps	Espace/Distance	Information	Technologie	Humains
Tâches interdépendantes							
	Répartir collectivement les tâches interdépendantes (travail de coordination)						
	Mettre collectivement en œuvre l'interdépendance des tâches (travail de coopération)						
Réunions des membres de l'équipe							
	Organiser les réunions d'équipe (travail de coordination)						
	Se réunir en équipe (travail de coopération)						
Communication à distance							
	Aménager les modes de communication (travail de coordination)						
	Communiquer avec ses collaborateurs (travail de coopération)						
Espaces d'information							
	Organiser les espaces partagés d'informations (travail de coordination)						
	Partager de l'information dans des espaces dédiés (travail de coopération)						
Production de documents							
	Orchestrer la rédaction collective d'un document (travail de coordination)						
	Produire collectivement un document (travail de coopération)						

Un outil de définition des compétences médiatiques numériques sous forme de matrice

Ces cinq domaines impliquent également différents éléments liés aux tâches, au temps, à l’espace, à l’information, aux technologies et aux personnes. Dans le contexte du travail collaboratif, ces différents éléments amènent le collaborateur à mettre en place une réflexion pour faire face à n’importe quelle situation afin de produire la meilleure conduite à adopter (Jacques & Collard, 2019).

Pour cela, il est important dans le cadre d’un travail collaboratif à distance de pouvoir décroisonner les compétences pour comprendre les interdépendances. Les compétences techniques, informationnelles et sociales se complètent entre elles (Collard & Philippette,

2019). Cette compréhension est la clé qui permettra aux collaborateurs de résoudre les situations problématiques liées au travail à distance et d'acquérir ainsi les nouvelles compétences nécessaires à ce nouveau mode d'organisation (Jacques & Collard, 2019).

« Des environnements faits d'incertitude, d'ambiguïté et de changement requièrent des capacités d'exploration, d'invention, d'expérimentation et d'adaptation. Et tout cela s'acquiert par l'apprentissage » - Edward D. Hess

c) Contrôle de la réalisation effective du travail

Le management « s'inscrit dans une culture managériale où le face-à-face en entreprise semble encore perçu comme essentiel pour fonder un contexte social et relationnel favorable au collectif de travail et à l'insertion des individus dans celui-ci » (Nardi et Whittaker, 2002 cité par (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014, p. 109)).

Dans une entreprise classique, l'autorité provient du lien entre autorité et espace et du lien entre pouvoir et regard. Ainsi, l'aménagement de l'espace de travail dans l'entreprise peut être réfléchi comme un moyen de contrôle (Rey & Sitnikoff, 2006). « Le contrôle managérial consiste en une supervision directe et relève donc de la visibilité (la capacité pour le manager d'observer directement le travailleur : ses horaires, les processus de travail, etc.) et de la présence (la capacité pour le manager d'interagir avec le travailleur) » (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014, p. 106). Le regard possédant une relation forte avec le pouvoir ainsi qu'entre « le fait d'être vu et la soumission » (Rey & Sitnikoff, 2006, p. 6), le travailleur qui réalise du télétravail se soustrait physiquement à l'environnement hiérarchique et de contrôle physique.

Il existe donc différents modes de management à distance. L'installation de la confiance entre les managers et les subordonnés est le mode de management qui s'impose à l'esprit lorsqu'on parle de télétravail. En effet, la relation de confiance est nécessaire, peut prendre du temps mais facilitera grandement « la définition des modalités de télétravail et d'évaluation » (Bouvard & Storhaye, 2013). Cela rejoint un constat de Dambrin (2004) tel que grâce à cette relation de confiance, les employés en télétravail peuvent donc être évalués sur les résultats en fonction des objectifs préalablement fixés et convenus entre employés et managers. Cependant, cette relation de confiance peut prendre du temps pour s'établir. Il peut donc s'agir de contrôle « à partir de comptes rendus d'activités, parfois très fréquents : hebdomadaires dans certains cas, réunions avec sa hiérarchie tous les quinze jours, notifications d'actions pour chaque jour

passé en télétravail, etc. » qui s'estompe au fur et à mesure (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014, p. 112). Différents témoignages expliquent les méthodes de leur manager :

« Quand je fais une mission, je fais le suivi des heures (qui est toujours fait systématiquement pour le client), je fais du reporting et je fais en théorie un point par semaine de visu à ma hiérarchie... même si depuis longtemps je ne le fais plus, car on a confiance en moi. »

« Au départ mon directeur était mis en copie de tout email. Au bout d'un temps, seuls les emails importants ont été mis en copie et les échanges moins importants ne l'ont plus été. »

D'autres interrogés ne trouvent pas les systèmes de reporting contraignants car ils se sentent déjà « très autonome vis-à-vis de la hiérarchie » et « font part d'un véritable sentiment de reconnaissance et de loyauté à l'égard des entreprises qui autorisent, voire 'tolèrent', le travail à distance. Suite à cela, ils ne ressentent plus le besoin d'une autorité extérieure. En effet, « leur conscience professionnelle est, selon eux, le plus vigilant des chefs » (Rey & Sitnikoff, 2006, p. 15).

d) Communication interne : verticale et horizontale

Selon l'étude LitMe@Work, le partage de connaissances entre les membres de l'équipe diminue au fur et à mesure que le travail se réalise de manière virtuelle. La spontanéité des conversations au sein de l'entreprise diminue lorsque la distance géographique augmente. Pour pallier à ce problème, les responsables d'équipes peuvent veiller à encourager les discussions entre les membres de l'équipe même à distance, à favoriser la confiance entre ces membres notamment en fixant des objectifs de groupe plutôt qu'individuels et à s'assurer que tous les membres ont des possibilités de travail équitable (Jacques & Collard, 2019). Les TIC peuvent être utilisés comme levier de dynamisme individuel et collectif des employés en télétravail grâce au chat par exemple. Cette technologie « présente le caractère décentralisé et ouvert des outils de travail collaboratif et permet dans son usage, des schémas d'interactions au fil de l'eau, potentiellement indépendants des liens hiérarchiques (Mc Afee, 2009) tout en participant d'une pratique performative d'animation d'équipe » (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014, p. 113).

e) Équilibre vie professionnelle/privée

Le télétravail offre la possibilité aux employés de réaliser des tâches complexes dans le cadre du travail dans un environnement plus calme permettant une plus grande facilité de concentration, « loin du va-et-vient des collègues, des téléphones qui sonnent dans l'open-space, etc. ».

Cependant, le télétravail révèle quelques difficultés lors de sa mise en place. En effet, le « télétravail encourage les individus à mettre au point des tactiques pour articuler les sphères entre elles et surtout les maîtriser » (Belton et De Coninck, 2006 cité par (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014, p. 106)). La difficulté provient donc de la complexité à « fragmenter la journée, à la maîtrise du temps et de l'espace et surtout à la compréhension par les proches que malgré la présence, le télétravailleur n'est pas disponible » (Rey & Sitnikoff, 2006, p. 10).

Les travailleurs « développent des tactiques qui relèvent d'une véritable compétence, d'une aptitude comportementale » pour parvenir à fragmenter leur journée (Rey et Sitnikoff, 2004 cité par (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014, p. 106)) car « travailler au domicile requiert de maîtriser rigoureusement le temps et l'espace » (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014, p. 106).

De cette manière, certains maintiennent et reproduisent chez eux les horaires réguliers d'une journée standard de travail au bureau. La raison principale liée à cette tactique provient de la nécessité d'échanger avec les collègues, les supérieurs hiérarchiques, les fournisseurs, les clients, etc. (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014). Tandis que d'autres font la distinction entre les différentes pièces de la maison pour aider à maintenir l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Par exemple, le fait de dédier une pièce de la maison au travail « permet de se sentir plus concentré et efficace à la tâche tandis que quitter cette pièce signifie simplement inconsciemment que la journée est terminée » (Bouvard & Storhay, 2013). Ceux ne disposant pas d'une pièce dédiée au travail se « livrent à un véritable jeu de l'esprit » en installant un bureau dans le salon avec tout leur matériel ou encore en travaillant sur la table du salon, qu'ils installent et désinstallent pour les moments du repas (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014).

Le télétravail rend l'organisation du travail plus flexible en permettant aux employés de gérer leur temps de travail. Cette souplesse généralement permet aux employés de mieux gérer la balance entre vie privée et vie professionnelle (Bouvard & Storhay, 2013).

Un second enjeu est la « télédisponibilité » qui relève de cette capacité à travailler sans limites, plus encore depuis que la frontière entre privée et professionnelle est devenue si mince. Il est parfois nécessaire d'user de stratégie afin de ne pas devenir dépendant de ces TIC et de s'offrir le droit à la déconnexion (Bouvard & Storhay, 2013). De plus, « s'imposer des bornes est d'autant plus difficile que ces situations de travail 'à distance' fortement mobilisatrices de TIC pour le maintien des liens socioprofessionnels créent une forme de dépendance » (Fernandez et Marraud, 2012 cité par (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014, p. 106)). C'est pourquoi certains s'imposent de ne plus être joignables à partir d'une certaine heure ou résistent à la tentation de regarder constamment leurs e-mails en fixant des moments pour relever leurs nouveaux messages (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014).

IV. Conclusion

La littérature développée dans ce chapitre concernant le management participatif et le télétravail a pour but de permettre l'étude d'une entreprise possédant ces deux formes d'organisation du travail. Elle tend à une meilleure compréhension de la problématique de ce mémoire et se présente comme un support solide dans l'élaboration de l'étude et dans l'analyse des données récoltées.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce troisième chapitre énonce le choix de la méthode qualitative et des techniques de récoltes de données utilisées. Ensuite, une description de l'entreprise étudiée et de l'échantillon interrogé est formulée pour mieux comprendre l'analyse du chapitre suivant. Pour terminer, les modalités de la récolte de données sont explicitées ainsi que les limites et les autres techniques qui auraient pu être utilisées.

I. Une méthodologie qualitative

Pour collecter les données qui serviront de support pour l'analyse suivante, la recherche qualitative est la méthode la plus adéquate. En effet, elle est utilisée dans la cas d'une recherche exploratoire (Steils & Dessart, 2017-2018). « La recherche qualitative est réalisée dans le milieu naturel d'observation plutôt que dans un univers créé artificiellement. Elle peut comporter de l'information sur le comportement verbal et non verbal et cherche véritablement à obtenir la vision des gens engagés, de leur monde et des interrelations que l'on peut identifier ainsi que leurs perspectives. Les données obtenues concernent le vécu des gens exprimé dans leurs propres termes » (J. Lacasse, 1991 cité par (Merrien, 1993)).

« Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. » (Mays et Pope, 1995, p. 43 cité par (Scribbr, 2019)). Il s'agit donc bien de permettre la réalisation d'une description analytique sur base de catégories suggérées ou découvertes dans les données récoltées pour mieux comprendre la réalité observée et donc réaliser l'étude de cas. (Maroy, Albarello, Digneffe, Hiernaux, & Ruquoy, 1995)

L'étude qualitative est donc la mieux adaptée à notre question de recherche puisqu'elle va permettre de mettre en évidence l'interprétation du management participatif par les employés ainsi que leurs ressentis à ce sujet. Cette méthode offre également l'opportunité d'obtenir une meilleure compréhension de l'expérience nouvelle et inédite du télétravail dans ce type d'entreprise grâce à l'avis des employés qui l'ont appliqué.

II. Technique de récolte de données

Parmi les différentes techniques de récolte de données, l'entretien est celui qui rassemble un maximum de caractéristiques favorables à la réalisation de l'étude de cas. L'entretien permet de résoudre des problèmes complexes et d'obtenir une meilleure compréhension du sujet traité grâce à la flexibilité possible entre les sujets abordés lors de l'interview ainsi que la qualité des informations recueillies (Steils & Dessart, 2017-2018). « L'interview est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations (Ketele & Roegiers, 1996 cité par (Imbert, 2010)).

Tableau 3.1 – Caractéristiques des trois types d'entretiens.

Tableau 1 : CARACTÉRISTIQUES DES TROIS TYPES D'ENTRETIENS

Entretien dirigé (ou directif)	Entretien semi-dirigé (ou semi-directif)	Entretien libre (ou non directif)
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	Discours continu
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis	Quelques points de repère (passages obligés) pour l'interviewer	Aucune question préparée à l'avance
Information partielle et réduite	Information de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Information de très bonne qualité, mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'informations non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence exclusivement fonction du mode de recueil

— D'après De Ketele et Roegiers (1996, p. 172).

Dans le cadre de cette recherche, il s'agit plus particulièrement de l'entretien semi-directif à réponses libres.

D'une part, l'enquête par entretiens est la méthode privilégiée pour réaliser l'étude de cas car « elle est particulièrement pertinente lorsque l'on veut analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs ; lorsque l'on veut mettre en évidence le système de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils

s'orientent et se déterminent » (Blanchet et Gotman, 2014 cité par (Boutin, 2018)). De cette façon, il est possible de répondre à la problématique de recherche concernant la manière dont les employés ont compris et perçus le concept de management participatif ainsi que la manière dont ils ont vécu la mise en place du télétravail forcé.

D'autre part, il s'agit d'un entretien semi-directif car cela permet d'aborder dans l'ordre les thématiques du management participatif et du télétravail et les aspects importants de ces formes d'organisation du travail que la littérature a mis en évidence (Imbert, 2010).

Pour cela, un guide d'entretien est réalisé et permet à l'interviewer de préparer les questions qu'il posera selon des thématiques et des hypothèses préalablement définies. Malgré des « points de repères ou passages obligés », il offre également beaucoup de liberté de sorte que des questions peuvent être ajoutées si cela s'y prête et qu'il est possible de « voyager » entre les différentes questions au sein d'une même thématique. Le guide construit s'articule autour de trois thématiques : une mise en contexte avec des questions sur le quotidien afin de mettre l'interviewé à l'aise, une seconde sur le management participatif et l'entreprise libérée et la dernière sur la mise en place du télétravail. Le guide utilisé se trouve en Annexe 1.

La création d'un guide d'entretien assure à l'interviewer d'obtenir des réponses à ces questions qui soient de qualité et orientées dans le sens de la recherche menée. En plus, pour s'assurer d'obtenir des réponses de qualité, les entretiens ont été réalisés par vague. Cette technique permet d'effectuer simultanément la récolte de données et l'analyse de données. Elle a pour but d'affiner la recherche ou de recentrer les hypothèses en tirant de premières conclusions et en perfectionnant le guide d'entretien pour obtenir des propos plus pertinents dans les vagues d'interviews suivantes (Maroy, Albarello, Digneffe, Hiernaux, & Ruquoy, 1995). Cette recherche est réalisée en trois vagues différentes. Cela a donc permis d'affiner à deux reprises les questions posées afin d'obtenir des réponses plus précises et qualitatives pour réaliser ensuite l'analyse.

Concrètement, les caractéristiques de ce type d'entretien correspondent avec l'étude de cas réalisée dans le cadre de ce mémoire. Grâce à la semi-direction des questions, il permet d'obtenir les informations nécessaires pour répondre à la problématique posée, des informations de bonnes qualités pouvant être ensuite analysées et d'avoir assez de liberté pour sortir du cadre du guide si un aspect intéressant est soulevé par les interviewés.

Enfin, les questions posées sont des questions ouvertes dont la forme des réponses est laissée libre aux interviewés. Ces questions « permettent d'éprouver certaines hypothèses ou la

qualité de certaines questions. Avant de commencer ses entretiens, le chercheur élabore un protocole de questions générales concernant les sujets à couvrir. Il garde la liberté de diriger l'entretien dans toutes les directions qu'il estime intéressantes et susceptibles de fournir des données pertinentes » (Boutin, 2018).

En conclusion, il s'agit de créer une véritable discussion avec les personnes interviewées afin d'en apprendre plus sur la situation, l'expérience qu'elles vivent ou leurs ressentis par rapport au management participatif et à l'installation forcée du télétravail. Ces entretiens semi-directifs à réponses libres facilitent l'analyse notamment grâce à la construction d'un tableau comparatif reprenant les interviewés en abscisse et les aspects précisés tout au long du processus en ordonnée.

III. Échantillon

L'étude de cas est réalisée dans une entreprise namuroise implantée dans le secteur informatique. Cette entreprise se compose de trois départements dans lesquelles une trentaine d'employés sont divisés pour travailler en équipe.

L'entreprise étudiée a mis en place une démarche de libération il y a environ quatre ans. L'objectif était de rendre ses équipes autonomes en leur donnant la possibilité de s'auto-organiser. Cela signifie que les équipes gèrent et maintiennent les contacts avec les clients, que les tableaux de bord ont été rendus accessibles et qu'une charte d'entreprise a été définie. Cette charte déclare que les équipes peuvent prendre leurs propres décisions pour autant que les conséquences de celles-ci ne dépassent pas le délai d'un an. Dans le cas où cela dépasserait ce délai, le comité de direction intervient dans la décision. Les équipes sont coordonnées par un employé élu au sein même de l'équipe pour une durée de deux ans. Il a pour mission d'être le porte-parole et de gérer l'aspect financier de son équipe. Récemment, les employés ont fait la demande auprès de la direction d'engager un coordinateur pour l'ensemble des équipes. Ce coordinateur devrait permettre la création de nouvelles balises claires favorisant toujours l'autonomie et la responsabilité des équipes mais en soulageant ces dernières des tâches anxiogènes telles que la gestion du temps et des ressources.

Concernant le télétravail, celui-ci n'était pas mis en place dans l'entreprise avant la crise Covid-19. Mais suite à cette crise, il l'a rapidement été dans les différentes équipes et tous les employés ont travaillé depuis chez eux. Deux types d'emplois échappent à la règle : les

commerciaux ont été mis en chômage technique car ils étaient dans l'incapacité de réaliser leurs activités à distance ainsi qu'un employé de production de cartes électroniques dont le travail se réalise à l'atelier. Le télétravail concerne donc essentiellement des employés du support IT et des développeurs.

L'échantillon interrogé se compose de huit employés de l'entreprise étudiée. Les profils ont été mixés de manière à obtenir un échantillon relativement diversifié sur base de deux critères. Le premier concernant la fonction occupée au sein de l'entreprise. Les développeurs hardware et software qui représentent la moitié des employés sont repris au même pourcentage dans l'échantillon. Quatre autres profils dans des domaines divers complètent l'échantillon : un business analyst, deux membres du support IT et un membre de la production de cartes électroniques. Le second critère concerne l'ancienneté. Cela a permis de mêler des points de vue provenant d'employés plus anciens et des nouveaux venus qui ont dû modifier leurs habitudes de travail suite à la libération. Le tableau ci-dessous reprend quelques traits des employés interviewés.

Tableau 3.2 – Caractéristiques des employés interviewés.

Fonction	Ancienneté	Sexe
Support IT	5 ans	Homme
Développeur	6 ans	Homme
Développeur	6 ans	Homme
Production	19 ans	Homme
Support IT	5-6 ans	Homme
Développeur	12 ans	Homme
Business Analyst	5 ans	Femme
Développeur	10 ans	Homme

IV. Modalités de la récolte de données

L'ensemble des données récoltées provient d'une entreprise namuroise dans le secteur informatique. Les entretiens ont une durée prévue entre 45 minutes et une heure. Étant donné la situation sanitaire actuelle liée au Covid-19 ainsi que la thématique même de ce mémoire, les

entretiens sont réalisés par vidéoconférence. De cette manière, à l'heure fixée du rendez-vous, interviewé et interviewer se connectent sur la plateforme de vidéoconférence. Cette dernière est utilisée quotidiennement par les employés de l'entreprise qui a expressément mis à disposition un « salon » afin de faciliter les échanges et les modes de communication.

V. Limites de l'entretien individuel et autres techniques possibles

La technique de récolte de données par les entretiens individuels possède quelques limites. La première concerne les informations récoltées. Les réponses des interviewés sont limitées par les questions posées qui ont été préalablement préparées. Bien que l'entretien individuel soit flexible et permette de s'écarter du sujet, ce n'est pas toujours le cas et l'interviewer peut passer à côté d'informations utiles. La seconde concerne l'interviewer lui-même, qui peut être la source d'un biais lors de l'analyse des propos recueillis (Boutin, 2018).

La méthodologie qualitative est la seule valable car il s'agit d'une recherche exploratoire dont le but est de se « familiariser avec un problème en obtenant des informations riches et en profondeur de manière flexible sur un faible nombre de répondant » (Evrard et al., 1997, pp.82-182 ; Lambin, 1993, pp.69-125 ; Churchill, 1995, pp.147-162 cité par (Steils & Dessart, 2017-2018)). L'utilisation des méthodes quantitatives est donc exclue.

D'autres méthodes et techniques de récoltes de données existent. Cependant, toutes ne peuvent pas être appliquées ou ne fournissent pas le même niveau de qualité dans les informations recueillies.

Parmi les différents types de récoltes de données qualitatives, il y a les directes et les indirectes. Les entretiens individuels, comme réalisés dans le cas présent, et les focus groupes appartiennent aux types directs tandis que les types indirects se composent de techniques projectives d'association, de construction, d'expression et de phrases à compléter. Les types indirects ont un apport trop faible car ils sont projectifs et qu'il ne s'agit pas de faire appel à l'inconscient mais bien au conscient dans cette étude de cas.

Par contre, le focus groupe peut être une technique intéressante à développer dans le cadre d'une étude similaire à celle-ci. Bien que cette technique peut servir à comprendre les perceptions, à obtenir des impressions sur de nouveaux concepts et à définir un problème plus précisément, elle est également appliquée lorsqu'il s'agit de générer des actions, des hypothèses

à tester quantitativement ou de nouvelles idées. Il est donc essentiel que l'animateur du focus groupe ne perde pas de vue l'objectif de la rencontre et que le guide d'entretien permette de récolter les informations souhaitées (Steils & Dessart, 2017-2018).

Chapitre 4 : Analyse

Ce chapitre divisé en quatre sections permet de répondre à la problématique de ce mémoire. La première est destinée à la compréhension et la perception du management participatif par les employés, la seconde à la mise en place rapide du télétravail suite à la pandémie Covid-19, la troisième à l'influence que le management participatif peut avoir sur la mise en place du télétravail et la dernière aux limites que cette recherche rencontre.

I. Management participatif

Cette section a pour objectif de répondre à la première question posée dans la problématique de ce mémoire : « Comment les employés ont-ils compris et intégré le concept du management participatif ? ». Pour cela, différentes étapes permettent d'en réaliser une analyse en profondeur.

1. Avant l'entreprise libérée

Avant l'annonce de la mise en place de l'entreprise libérée, les employés partageaient un avis commun sur leur vision de l'entreprise dans laquelle ils travaillaient.

Ils ont tous mentionné leur satisfaction liée à l'autonomie et la flexibilité qu'ils possédaient dans leur travail, ainsi que la confiance qui leur était accordée et qui leur permettait d'être si autonomes. Certains ajoutent à cela la bonne capacité d'écoute de la direction.

« La confiance, il y a toujours eu » (Interviewé 3) et « on est motivé par la confiance » (Interviewé 1), [elle a permis à la direction] « d'essayer de nous pousser un maximum à l'autonomie (Interviewé 5). Bien que tous reconnaissent la présence et l'importance de la confiance dans l'entreprise étudiée, seule une personne ne donne pas la même origine de cette confiance. Pour tous les employés, elle provient du management alors que dans ce dernier cas, elle provient du fait d'être dans une entreprise familiale.

Si l'on compare ces propos avec ceux de la littérature, il est aisé de constater que l'entreprise possédait déjà, préalablement à l'annonce du passage vers l'entreprise libérée, un certain nombre de valeurs présentes et nécessaires à la création d'une entreprise participative. Cela peut

laisser supposer que, peut-être sans le savoir, l'entreprise possédait déjà un mode de management participatif et qu'elle a souhaité préciser ce management en passant à l'entreprise libérée. L'un des interviewés appuie ce propos : « nous on était déjà libérés en fait. Mais entreprise libérée c'est un mauvais mot, je dirais plutôt partagée » (Interviewé 7).

2. L'annonce et sa perception

Durant les interviews, les employés ont nommé différentes activités qui ont été organisées par la direction afin d'annoncer et de préparer à la mise en place du management participatif et plus particulièrement de l'entreprise libérée. Parmi ces activités, il y avait des ateliers réalisés au BEP de Namur, une présentation reprenant des exemples concrets ainsi que des mises en situation, le visionnage d'une vidéo explicative, etc.

Ces activités ont permis, comme l'explique la littérature à ce sujet, d'impliquer chacun dans l'entreprise par la création d'une nouvelle vision partagée par tous.

La perception des employés suite à la réalisation des ateliers et à l'annonce de ce changement de mode de management est assez mitigée.

D'un côté, cela a été très bien accueilli par l'un des interviewés qui explique que « dans du management participatif, si tu veux que les choses bougent, tu les fais bouger toi » et qui s'est directement senti très impliqué dans ce changement. « [la direction] ne va jamais te dire 'on va faire comme ça', ils vont te dire 'qu'est-ce que tu proposes comme solution ? Qu'est-ce que tu voudrais qu'on fasse ?' [...] C'est typiquement un mode de management qui me convient très bien » (Interviewé 5).

D'un autre côté, les autres participants ont été plus divisés concernant cette annonce : « ça n'a pas été un succès complet, surtout du point de vue des employés » (Interviewé 6). Certains étaient dans l'incompréhension, ne voyant pas la différence après le changement de management. « C'était un changement continu, on n'a pas vu de révolution » (Interviewé 3), « je n'ai pas vu quelque chose de différent, il n'y a rien que l'on fait maintenant que l'on n'aurait pas pu faire avant » (Interviewé 8). D'autres attendent d'être convaincus et regrettent pour l'instant le manque de clarté dans la position de la direction. Ils auraient apprécié plus de précisions sur le fonctionnement de ce type de management, les outils qui allaient être mis en place pour vérifier que cela fonctionne ainsi que sur l'objectif de ce changement et l'évaluation

de sa progression. Suite à cela, le cadre de travail de l'entreprise est devenu flou, « il y a du flottement par moment. Je n'ai pas toujours l'impression que tout le monde sait où on va et qu'est-ce qu'on fait pour y aller. Il y a une ligne directrice au niveau du management très 'high level' mais concrètement qu'est-ce qu'on attend de nous pour atteindre cet objectif ? Il y a un 'gap' dans lequel chacun va un peu dans sa direction et c'est un peu flou » (Interviewé 3). Ils précisent qu'« un des gros problèmes est que cela n'a pas été suffisamment réfléchi avant d'être mis en place. [...] La direction pensait qu'on allait de nous-même faire les choses mais faire les choses en plus de faire notre travail, sans avoir d'expérience et de modèles surtout... » (Interviewé 6). D'autres répondants justifient ce flottement par le nombre élevé d'équipes différentes ayant rendu le processus de passage à l'entreprise libérée plus complexe, au manque de temps pour permettre à chacun d'intégrer ce nouveau principe de libération et par l'imposition de ce principe plutôt que sa proposition aux employés. Bien que l'origine de ce flottement diffère auprès des répondants, ils s'accordent tous à dire que la conséquence est la création voire l'amplification des tensions entre les équipes (Interviewé 1,4,6). Un autre répondant nuance cette notion d'entreprise libérée et explique « la direction s'est libérée mais pas vraiment l'entreprise. Elle a dit 'on se libère et on vous donne les responsabilités sans vraiment vous donner les moyens de la responsabilité mais nous on se dédouane' » (Interviewé 8).

Enfin, seule une personne affirme ne pas croire en l'existence de l'entreprise libérée de sorte qu'une entreprise dans laquelle on ne dit pas aux employés quoi faire et comment, ne peut pas fonctionner.

Comme expliqué précédemment dans la littérature, la mise en place du management participatif et de l'entreprise libérée nécessite l'intégration de valeurs afin de créer une nouvelle vision de l'entreprise auprès des employés pour que ceux-ci s'y sentent plus égaux et plus impliqués. Cependant, bien que la direction ait mis en place des activités pour permettre à chacun de mieux comprendre comment l'entreprise libérée fonctionne, la compréhension de cette vision et de son objectif semble floue pour une majorité des employés interviewés. Certains propos recueillis rejoignent les critiques liées à ce mode de management évoquées dans la littérature : la mise en place est longue, les ajustements se réalisent au fur et à mesure et les changements réalisés à différents niveaux simultanément ont pour conséquences la perte de repères des employés. Suite à cela, il y a de la confusion parmi les employés et la liberté est vécue différemment par chacun, justifiant ainsi que certains s'impliquent réellement dans l'entreprise tandis que d'autres prestent simplement leurs heures de travail. Cela a donc mis en

périls deux aspects de la libération de l'entreprise. Le premier étant la création et le partage d'une vision et le second l'implication de tous dans cette vision. Toutefois, il semble que les valeurs fondamentales de l'entreprise libérée soient présentes « mais qu'il ne faut pas hésiter à les partager et les repartager » (Interviewé 5). Un répondant seulement met en évidence un paradoxe apparaissant dans la littérature : la décision de libérer l'entreprise vient de la direction, il ne s'agit donc pas d'une décision à laquelle les employés ont pu participer. La littérature explique que suite à cette décision, la satisfaction des employés augmente et l'autorité est relégitimée. Cependant, il semble que le cadre soit encore trop flou pour parvenir à ce qu'elle le soit réellement.

3. Au quotidien

Divers aspects du quotidien ont été influencés par la mise en place de l'entreprise libérée tels que la communication et la réorganisation du système qui comprend l'autonomie, la qualité et la charge de travail ainsi que les outils, la présence d'autorité et de contrôle.

a) La communication

Concernant la communication au sein de l'entreprise, les employés sont presque unanimes. Ils s'accordent à dire que la direction possède une capacité d'écoute importante à leurs yeux, « qu'il y a 10 ans, on n'aurait pas eu peur de dire nos idées ou certains changements à amorcer et qu'on n'aurait pas été mal reçu (Interviewé 3) et qu'on peut déjà dire beaucoup de choses avant qu'ils ne se ferment, s'énervent ou prennent la mouche (Interviewé 2) ». Une exception apparaît : « on a donné nos avis sur certains aspects qui n'ont pas été pris en compte, qui ont été difficilement acceptés au début » (Interviewé 8).

Cependant, ils s'accordent également tous à dire que la communication est un point faible important de l'entreprise.

Tout d'abord concernant la communication entre la direction et les employés. Celle-ci est jugée inefficace voire même inexistante pour certains. Ils expliquent cela par le fait que la direction est très occupée et n'a donc pas le temps de communiquer avec ses employés (Interviewé 1,2,5,6). Un répondant explique que la direction est invitée aux réunions d'équipes mais qu'elle ne prévient pas lorsqu'elle ne peut être présente. Au-delà des soucis de

communication, cela peut également causer des problèmes dans l'avancée des projets pour lesquels un avis de la direction est requis (Interviewé 8).

Ensuite, les employés sont divisés au sujet de la communication entre les équipes. Concernant la nature du contact, pour certains, ils sont bons de telle sorte que les collègues sont devenus des amis tandis que pour d'autres, devenir autonomes a réduit les contacts avec les autres équipes. Ils ressentent l'existence de deux entités distinctes qui ne se croisent jamais et n'ont presque aucun contact (Interviewé 1,3,6). Concernant les moyens de communication, certains apprécient de travailler à côté de leurs collègues dans un bureau, d'avoir des « bubbles² » à disposition tandis que d'autres expliquent que la gestion de l'espace et le fait de ne pas tous travailler dans le même environnement a réduit les liens avec les autres équipes (Interviewé 4, 6).

Dans la littérature, la communication est un élément essentiel. Elle permet une plus grande adhésion du personnel à l'entreprise, l'apparition de nouvelles idées innovantes, un meilleur climat de travail ainsi que le sentiment d'appartenir à l'entreprise et d'être reconnu au sein de celle-ci. La communication est très dépendante des leaders car elle régit l'implication que les employés vont mettre dans l'entreprise. Il apparaît suite à ces résultats que malgré la bonne écoute de la direction, la communication semble établie lorsqu'elle vient des employés mais qu'il n'en va pas de même en dehors de ce cas de figure. Cela explique le manque d'identification, le ressenti de certains employés ayant l'impression de ne pas participer aux décisions importantes ainsi qu'un climat de travail qui semble s'être détérioré suite à l'introduction de l'entreprise libérée.

b) La réorganisation du système

L'organisation du travail a été particulièrement modifiée suite à la mise en place de l'entreprise libérée. En effet, les employés possédaient « déjà l'autonomie technique, et avec l'entreprise libérée, il y a eu l'autonomie financière en plus » (Interviewé 1).

² Les « bubbles » sont des cabines acoustiques qui permettent aux employés qui y sont d'être au calme pour se concentrer, pour passer un appel téléphonique ou encore pour y réaliser une réunion jusqu'à quatre personnes dans le cas de l'entreprise étudiée.

Autonomie

Tous les propos recueillis concernant l'autonomie technique sont très positifs. Les employés apprécient tous fortement de pouvoir gérer leur temps et d'être directement au contact du client (Interviewé 1,6).

Concernant l'autonomie financière, il s'agit d'un élément introduit suite à l'entreprise libérée, « qui n'a pas été simple à mettre en place et à comprendre pour tout le monde » (Interviewé 2). Un outil informatique a été mis en place pour cela, il « est là mais il n'est pas utilisable pour tout un chacun » (Interviewé 6). De plus, cette autonomie a été la source de divers soucis au sein des équipes mais également entre les équipes. En effet, « dans certaines équipes, personne ne voulait le faire et c'était un peu problématique parce que chacun préfère se concentrer sur son corps métier » (Interviewé 2) et celui qui a eu cette charge supplémentaire a eu plus de tâches de management et de gestion inter-équipe à réaliser en plus (Interviewé 3) ». De plus, « la compétition entre les équipes est apparue avec l'entreprise libérée à cause des budgets et des résultats attendus » (Interviewé 1).

Dans la théorie à ce sujet, l'autonomie est effectivement un facteur essentiel à la libération de l'entreprise. L'autonomie technique était déjà bien en place et était un moteur de motivation avant même l'arrivée de l'entreprise libérée. Cependant, l'ajout de l'autonomie financière n'a pas conquis les employés qui y ont vu une charge de travail supplémentaire ainsi qu'une source de tension.

Suite à cela, les employés ont fait la demande, auprès de la direction de l'entreprise pour faire un retour en arrière et engager une personne pour s'occuper du management inter-équipe et de la partie financière (Interviewé 1,2,3,6). « Elle va gérer les sources de tensions (qui sont apparues avec l'entreprise libérée) concernant le temps et le partage des ressources » (Interviewé 1,2,4,6). Son arrivée, très attendue par les employés, est prévue pour le début du mois de juin.

Qualité, charge de travail et outils

Suite à la mise en place de l'entreprise libérée, aucun répondant n'a vu l'efficacité et la qualité de son travail s'améliorer, elle [l'entreprise libérée] l'a peut-être même détérioré » (Interviewé 6). Il justifie cela par la complexité et le « flottement » lié à l'introduction de l'entreprise libérée mentionné plus haut. Les employés n'ont pas ressenti d'autre charge de travail supplémentaire mis à part celle liée à l'autonomie financière.

Des outils et moyens ont été mis en place pour faciliter le travail. De manière générale, les outils sont utilisés et appréciés et il existe de rares exceptions. Des exemples de ces outils sont présentés ci-dessous.

L'équipe de support apprécie d'avoir un assistant externe qui prend leurs appels lorsqu'ils sont tous en réunion, notamment en réunion de fin de sprint³. Cela permet à l'équipe du support de réaliser ses réunions dans un cadre adéquat et aux clients de pouvoir joindre l'entreprise et d'être recontactés plus tard. Un outil de gestion des tâches est utilisé par certains et est vu comme « un moyen de mieux s'organiser » tandis que son utilisation est plus relative pour d'autres (Interviewé 5). En effet, « quand on travaille seul sur un projet, [remplir l'outil de gestion des tâches] surcharge la quantité de travail » (Interviewé 2) et « certains outils sont imposés ici mais ce ne sont pas les mêmes chez le client. Il nous donne les accès et on encode dedans, le faire une fois prend déjà du temps et comme c'est le client qui paie, on ne perd pas du temps à tout ré-encoder dans l'outil de notre entreprise » (Interviewé 1). Enfin, comme exprimé plus haut, l'outil de gestion financière est une source de difficulté.

Autorité et contrôle

Les interviewés sont unanimes quant à la notion d'autorité au sein de l'entreprise. Elle apparaît trop faible quand les employés la jugent nécessaire et trop forte lorsqu'elle n'est pas nécessaire. « Le problème et l'avantage avec cette entreprise, c'est qu'il n'y a pas de hiérarchie » (Interviewé 1).

Ils regrettent l'autorité appliquée lors de la formation des groupes autonomes de l'entreprise libérée car « ce sont des groupes qui nous ont été imposés » (Interviewé 6). Et à l'inverse, « il faut parfois recadrer un peu, et ça, la direction ne l'a pas fait beaucoup ces derniers temps » en parlant notamment du manque de respect, que l'interviewé trouve parfois trop présent dans l'entreprise (Interviewé 5). Il en va de même lorsqu'il s'agit d'expliquer à un client mécontent que son projet n'est pas réalisable de suite. « On demande à la direction d'appeler le client, c'est un truc qu'ils avaient vraiment du mal à faire, mais ça ne nous aide pas » (Interviewé 1).

Concernant le contrôle, les avis se rejoignent également. Les interviewés ne le ressentent pas de manière particulièrement présente ni particulièrement nécessaire. Cela s'explique par

³ Il s'agit d'un événement du modèle Scrum (méthode agile). Un sprint est une période de temps, de deux semaines dans le cas de l'entreprise étudiée, durant laquelle les équipes travaillent sur un morceau du produit qui sera, à la fin de ces deux semaines, potentiellement livrable au client. À la fin de chaque sprint, une réunion est organisée afin de cibler les problèmes qui sont survenus, leurs trouver des solutions pour les éviter à l'avenir et fixer les objectifs pour le sprint suivant.

plusieurs raisons. La première est que les employés encodent chaque jour les heures de travail qu'ils prestent afin de pouvoir facturer le client. Il s'agit donc plutôt d'un encodage fonctionnel que d'un encodage de contrôle. La seconde est mise en évidence par un interviewé qui explique qu'il n'y a pas d'indicateurs spécifiques pour vérifier que les employés travaillent. Les seuls indicateurs valables sont les facturations envoyées aux clients prouvant la réalisation des projets ainsi que le nombre de plaintes des clients dans les rares cas où il y en a. Une dernière raison est donnée par un autre interviewé qui explique que la direction assiste aux réunions d'équipes. Celles-ci ont lieu systématiquement toutes les deux semaines entre chaque période de sprints et que cela lui permet de constater que les projets avancent.

La littérature le précise, l'époque de la carotte et du bâton est révolue. L'entreprise motive ses employés en mettant en place des nutriments qui leur permettront de s'auto-motiver. Parmi ces nutriments, il y a l'autonomie dans l'entreprise étudiée. Bien que l'autonomie financière n'ait pas été un succès et que l'entreprise réalise une marche arrière à ce sujet, l'autonomie technique semble être une véritable source de satisfaction pour tous les employés sondés. Les critiques concernant la hiérarchie et le contrôle présentent dans la littérature ne s'appliquent pas toutes à l'entreprise étudiée. En effet, l'absence de hiérarchie n'implique pas dans ce cas une perte de repères pour les employés. Elle fait également disparaître le contrôle officiel et le remplace par un contrôle « fonctionnel » notamment par l'encodage des heures de travail ou par l'implication de la direction dans l'avancée des projets. Il faut toutefois noter que la confusion existe dans l'entreprise entre autorité et hiérarchie et que la fin de la hiérarchie ne signifie pas l'absence d'autorité.

Participation des employés

Les interviews et la littérature permettent de constater que diverses implications des employés sont présentes dans l'entreprise étudiée. Selon Sashkin, les interviewés participent donc à l'établissement des objectifs notamment grâce à la méthode Scrum et à la résolution de problèmes grâce à leur autonomie technique. Cependant, ils ne semblent pas participer au développement organisationnel, ni à la prise de décision comme l'explique un répondant : « on pensait qu'on allait avoir plus de choix sur les décisions importantes avec l'entreprise libérée. Parce que se gérer nous-mêmes, on le fait déjà, mais gérer des trucs qu'on aimerait bien gérer, ça on ne le fait pas » (Interviewé 1). Cela confirme donc que les domaines fondamentaux de

participation des employés peuvent coexister dans une même organisation et, dans le cas précis de l'entreprise étudiée, que certains sont plus attendus que d'autres.

4. Conclusion

Pour répondre à la question « Comment les employés ont-ils compris et intégré le concept du management participatif ? ».

Il semble important de distinguer le management participatif et l'entreprise libérée dans le cadre de l'entreprise étudiée.

Suite à l'analyse réalisée ci-dessus, il est possible d'affirmer que le concept de management participatif a effectivement été compris et intégré par tous les employés de l'entreprise. En effet, les répondants ont mis naturellement en avant les valeurs particulières de leur entreprise et cela avant même l'introduction de l'entreprise libérée. Ces valeurs appartiennent au modèle du management participatif et parmi elles il y a la confiance, l'autonomie et le sentiment d'être écouté par la direction.

Au travers les différents propos recueillis lors des interviews, aucun des interviewés n'a mentionné l'existence de problèmes récurrents, de tensions, etc. au sein de l'entreprise. Cela laisse supposer que le management participatif est une mode de gestion présent de longue date dans l'entreprise et qui semble très accepté par les employés. L'une des personnes interrogées explique cela parce que « c'est dans les valeurs de la direction » et qu'il s'agit d'un management présent naturellement dans l'entreprise.

Deux nuances peuvent être apportées. Tout d'abord, les employés n'étaient pas prêts pour passer à l'entreprise libérée. Les problèmes et les tensions les plus récurrents font suite à l'annonce de ce mode de management. C'est pourquoi toute l'entreprise va revenir en arrière par l'engagement d'une coordinatrice pour soutenir les employés. Grâce à sa mission, elle absorbera les tensions existantes en terme de gestion du temps, des ressources, etc. Ensuite, la communication est un point particulier mentionné par les interviewés sur lequel ils souhaiteraient qu'un effort soit réalisé. Bien que la capacité d'écoute de la direction soit particulièrement appréciée, ils regrettent le manque de communication envers eux ou encore entre les équipes. Cela est également à l'origine de tensions et de l'installation d'un climat de travail peu favorable. Ce manque de communication peut provenir du manque de temps de la direction qui est un élément apparaissant de manière récurrente lors des interviews ou de

l'évolution rapide de l'entreprise. En effet, le nombre d'employés a rapidement augmenté et le modèle de communication qui était utilisé pour une entreprise de très petite taille n'est peut-être plus adapté pour l'entreprise actuelle d'une trentaine de personnes.

II. Télétravail

Cette seconde section est une étape préalable pour répondre à la seconde question de la problématique de ce mémoire concernant la manière dont les employés perçoivent le télétravail.

1. Avant l'annonce du confinement

Le télétravail n'était pas une pratique très répandue au sein de l'entreprise étudiée. En effet, les répondants expliquent que « c'était en fonction des besoins personnels mais ça restait très occasionnel (Interviewé 2), c'était ponctuellement et en appoint (Interviewé 3). Cela ne faisait pas partie de la culture d'entreprise. [...] au fur et à mesure des années, de plus en plus on fait parfois du télétravail, mais on ne le crie pas haut et fort (Interviewé 5) ». Un répondant justifie cela en disant « on avait l'impression qu'ils [la direction] ne nous faisait plus confiance parce qu'on était chez nous » (Interviewé 1).

2. Réactions à l'annonce

Suite aux informations au sujet de la crise sanitaire Covid-19, certains employés s'étaient déjà préparés à devoir réaliser du télétravail, partiellement ou totalement. L'entreprise avait commencé un processus de mise en télétravail de ses employés. Une semaine plus tard, l'annonce gouvernementale liée au Covid-19 et les mesures de confinement qui y sont associées ont été annoncées.

La mise en place de cette pratique de travail a été très rapide et sans soucis. « Les gens qui ont pu prendre leur pc l'ont pris, il y en a qui sont revenus plus tard reprendre leur écran quand on a vu que ça allait durer et il y en a certains qui ont déménagé tout leur matériel (Interviewé 6). Le téléphone que j'ai ici, si je le débranche et que je le rebranche ailleurs, c'est comme si j'étais au bureau en fait. Et mon pc aussi » (Interviewé 4).

3. Au quotidien

Bien que tous les répondants soient en télétravail, tous ne l'ont pas vécu de la même manière. Certains ont apprécié le calme de ce nouvel environnement de travail, d'autres ont eu des difficultés à se motiver suite au cadre non-habituel de travail mais tous affirment « le

télétravail ne nous fait pas peur, c'est plutôt les éventuels accotés comme les contacts avec les collègues et le manque de convivialité » (Interviewé 3).

Divers aspects du quotidien ont été influencés par la mise en place du télétravail dans l'entreprise tels que la réalisation des activités à distance, la présence d'autorité et de contrôle malgré la distance, la communication interne et la gestion d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

a) Réalisation des activités

TIC – Outils partagés

Des outils partagés étaient déjà présents avant la généralisation du télétravail tels que les mails, un agenda, un serveur de données, un outil de gestion de projet, un serveur de fichier, un outil « Chat », etc. Seul un outil supplémentaire a été ajouté pour la réalisation du travail à distance. Il s'agit d'un outil de vidéo-conférence qui « a été mis en place assez rapidement (Interviewé 2). En trois jours, le système fonctionnait sur nos serveurs et c'était parfait (Interviewé 6) ».

L'une des difficultés exprimées de manière récurrente suite à l'utilisation de ces TIC est lié à la réalisation des réunions en vidéoconférence. En effet, les réunions « sont difficilement cadencées par celui qui organise. On ne voit pas quand quelqu'un veut parler. Le système n'est pas clair et net pour permettre de voir quand une personne veut interagir mais ce n'est pas du visuel réel » (Interviewé 4). De plus, des règles doivent être développées lorsque la réunion rassemble beaucoup d'intervenants comme le fait de couper son micro lorsqu'une autre personne prend la parole et l'allumer lorsqu'on souhaite intervenir.

En relation avec la littérature, l'entreprise possède les trois générations d'outils disponibles : les systèmes informatiques qui aident à l'organisation générale de l'entreprise, les services de communication qui valorisent l'autonomie et les outils de travail coopératifs qui permettent l'existence de nouvelles organisations du travail. Grâce à ces technologies sans fils, le travail est rendu mobile et le télétravail peut s'effectuer sans difficulté. Contrairement à ce que la littérature exprime, la difficulté liée aux TIC dans l'entreprise étudiée ne provient pas de l'immaturité de certains outils mais plutôt de la création de nouvelles normes de communication pour l'utilisation à distance de ces outils.

Efficacité et charge de travail

Les ressentis varient fortement concernant le niveau d'efficacité et la charge de travail des télétravailleurs. En termes d'efficacité, certains ont des difficultés à travailler hors du cadre de l'entreprise soit par manque de motivation, soit par des obstacles liés à la réalisation de certaines tâches. Cependant, malgré ces difficultés, les interviewés s'accordent à dire que le calme de ce nouvel environnement de travail à la maison les rend plus efficaces et augmente la quantité de travail effectuée : « on est plus efficace pour certaines tâches en télétravail car on est moins distrait par les collègues et plus focalisé (Interviewé 3) et on travaille même plus qu'avant parce qu'on est tous beaucoup plus au calme chez soi (Interviewé 1) ». « Au bureau, on est dans un open space, avec tout le monde qui parle, on est interrompu par d'autres collègues qui posent des questions, on va chercher un café et en revenant on touche un mot à un autre collègue (Interviewé 8). Au bureau, lorsqu'il y a une question ils [les collègues] déboulent dans le bureau alors que chez moi, pour me déranger il faut m'appeler (Interviewé 7) ».

La littérature à ce sujet met principalement en évidence la tension existant entre l'efficacité et le bien-être des télétravailleurs. Dans le cas de l'entreprise étudiée, cette tension semble faible et stable car l'environnement de travail est similaire ou meilleur pour une qualité et une quantité de travail supplémentaire fournie.

Compétences de coopération et de collaboration

Aucun des employés interrogés n'a mentionné de véritables soucis dans la réalisation des tâches de coopération et collaboration. Seuls deux interviewés expriment que suite à la distance, certaines tâches de groupe ont été plus complexes à réaliser. Le premier prend l'exemple d'un collègue souhaitant de l'aide : « montrer quelque chose à quelqu'un, c'est beaucoup plus difficile en chat ou en vidéo que de le faire devant lui » (Interviewé 1). Un second explique qu'il « faut réussir à connecter toutes les disponibilités parce qu'on n'est pas tous interchangeables pour les tâches notamment parce que certains collègues ont des spécificités. Il y a donc un arbitrage à faire entre deux projets sur lesquels une seule personne peut faire le travail » (Interviewé 3).

Contrairement à ce que la littérature exprime à ce propos, aucun problème de compétences lié aux outils du télétravail n'a été soulevé par les personnes interrogées. Une hypothèse peut être émise à ce sujet. En effet, les employés de l'entreprise étudiée travaillent dans le secteur de l'informatique, ils possèdent donc l'aisance nécessaire pour utiliser les outils permettant de travailler à distance. Il est également possible qu'ils aient l'habitude d'utiliser ces outils car ils

étaient déjà bien présents dans l'entreprise avant le commencement du télétravail. Concernant les compétences de coopération et de collaboration, elles semblent avoir été bien décloisonnées de telle sorte que les problématiques liées au travail à distance ont pu être résolues. Seuls quelques soucis de confort au niveau de l'agencement des agendas et de la demande d'aide persistent.

b) Autorité et contrôle

Avant l'annonce des mesures de confinement forçant les entreprises et les employés à télétravailler, le télétravail n'était pas la norme dans l'entreprise. « Au début, le contrôle était plus formel, mais plus maintenant que le télétravail est devenu la norme » (Interviewé 3). Les employés encodaient leurs prestations par jour, « mais ce n'est pas quelque chose qui est surveillé, ça marche à la confiance ». Deux répondants expliquent que le contrôle permettant de savoir si les employés travaillent ou non se mesure en terme de plainte ou de message de satisfaction des clients. « C'est un peu ça aussi le principe, c'est que s'il n'y a pas de problème, il n'y a pas de raison d'en chercher non plus. Les clients sont les indicateurs de notre travail » (Interviewé 3,6). De plus, la direction maintient ses habitudes en télétravail et participe aux réunions de débriefing entre chaque sprint de deux semaines grâce au système de vidéoconférence.

Comme le justifie la littérature, l'installation de la confiance entre la direction et les employés est le mode de management qui s'impose à l'esprit pour la réalisation du télétravail. Les employés sont donc évalués sur les résultats selon les objectifs préalablement fixés. Cela rejoint parfaitement le cas de l'entreprise étudiée dont le travail est découpé en sprint de deux semaines, séparés par des réunions afin d'évaluer le résultat réalisé ainsi que les objectifs futurs. Malgré la situation de télétravail, la direction n'a pas modifié sa manière de gérer et maintient sa présence aux réunions. Enfin, bien que la relation de confiance puisse prendre un certain temps à s'établir, il semble que la méfiance de départ s'est rapidement estompée puisqu'une majorité des interviewés ont mentionné cette relation de confiance qu'ils estiment positive dans leur travail.

c) Communication interne

Tous les propos recueillis s'articulent autour de deux aspects : les délais de communication et le manque de contact. Au sujet des délais, le problème apparaît principalement lorsqu'une personne pose une question car « sur le chat ou par mail, les réponses sont parfois aléatoires et le délai un peu long ou pour une bête question, on doit convoquer une réunion d'une demi-heure pour le faire » (Interviewé 1,2) et il en va de même lorsqu'il s'agit de contacter la direction. Concernant les contacts entre collègues, les répondants expriment qu'il est difficile de les maintenir car toutes les interactions informelles et les temps de midi partagés ne sont plus possibles. Certains parviennent à maintenir le contact avec leurs collègues grâce aux vidéoconférences mais ajoutent qu'ils n'ont simplement plus de contact du tout avec ceux qu'ils voyaient déjà très peu en temps ordinaire (Interviewé 3,5,6).

Comme l'exprime la littérature, la spontanéité des discussions diminue lorsque la distance géographique augmente. Cette situation est présente dans l'entreprise étudiée et comme la littérature le conseille, les TIC sont non seulement un outil de travail mais également un outil permettant de garder les contacts sociaux avec les collègues.

d) Equilibre vie professionnelle/privée

Chacune des personnes interrogées a mis en place ses propres routines afin de pouvoir travailler correctement à la maison et de maintenir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Deux personnes interrogés ont modifié l'organisation de leur journée pour privilégier la réalisation des tâches le matin qui nécessitent une plus grande concentration (Interviewé 5,6). Deux interviewés également se lèvent plus tôt, avant le réveil des autres membres de leur famille, afin de travailler dans un environnement plus calme (Interviewé 2,5) tandis que deux autres profitent du gain de temps en déplacements pour se lever plus tard (Interviewé 1,7). Un répondant a mis en place son propre outil de gestion du temps dans lequel il indique l'heure de début et l'heure de fin de chaque tâche réalisée afin de savoir si, malgré les interruptions dans sa journée liées à sa vie de famille, il a réalisé ses heures de travail (Interviewé 5). Un autre évite les interruptions et organise ses journées à l'avance avec son conjoint de telle sorte que lorsqu'un des deux parents est en réunion, l'autre s'occupe de l'enfant et inversement (Interviewé 8).

Les lieux de travail à la maison varient selon les répondants : la moitié travaillent dans un bureau et l'autre moitié dans le salon. Parmi ceux qui travaillent dans le salon, il s'agit en majorité de famille avec un enfant en bas âge sur lequel il faut veiller.

Les répondants pouvant être distraits ou interrompus par la vie de famille expliquent que lors d'un imprévu familial durant les heures de travail, cet imprévu va être géré de manière prioritaire. Cependant, dans le cadre de cette situation, ils ne voient aucun inconvénient à travailler plus tard dans la journée ou à rajouter des tâches pour le lendemain. Certains rappellent tout de même que cet aspect du télétravail est propre à la pandémie Covid-19. En effet, le télétravail est une conséquence des mesures gouvernementales de confinement, obligeant les adultes mais également les enfants à ne plus se rendre au travail ni à l'école. Cela implique qu'en temps normal, cet aspect du télétravail n'existe pas (Interviewé 2,3,5).

Comme la littérature le souligne, faire du télétravail nécessite la maîtrise du temps et de l'espace. Concernant la maîtrise du temps, les horaires du bureau sont maintenus à la maison pour certains tandis que d'autres avancent leur journée de quelques heures lorsqu'ils en ont la possibilité. Ces derniers le font pour gérer la balance entre vie professionnelle et vie privée car cette dernière est bien plus présente en période de confinement. Au sujet de la maîtrise de l'espace, la réflexion est similaire : le bureau est favorisé mais lorsqu'il s'agit de gérer des enfants qui sont en temps normal à l'école, les pièces de vie de la maison sont privilégiées. Les interviewés ont donc usé de la souplesse du télétravail pour gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Seul un intervenant a mentionné que les frontières de début et de fin de la journée sont devenues floues. Afin de ne pas souffrir de la télédisponibilité, il se déconnecte simplement des mails, des chats, etc. lorsqu'il considère sa journée terminée.

4. Conclusion

Cette section permet d'évaluer la mise en place du télétravail ainsi que le ressenti des répondants au sujet de ce nouveau mode de travail.

Suite à l'analyse réalisée ci-dessus, il est possible d'affirmer que la mise en place du télétravail ne semble pas avoir été un souci. En effet, elle a été rapide et la réalisation des activités n'en a été que peu influencée. Les outils ont facilité le télétravail, l'équilibre entre le bien-être des employés et l'efficacité du travail est maintenu grâce à un meilleur environnement

qui permet aux employés de fournir un travail plus qualitatif. Les compétences de coopération et de collaboration ont été aisées à mettre en place grâce aux TIC et ont été assez décloisonnées que pour permettre aux employés de répondre aux problématiques qui se posent à eux. Seul un effort d'organisation a été nécessaire aux employés ayant des compétences spécifiques et nécessaires sur plusieurs projets ainsi qu'un effort de communication afin de remplacer la communication informelle et spontanée par des appels ou vidéoconférences.

Ensuite, bien que le télétravail n'était pas une pratique très répandue et bien vue dans l'entreprise étudiée, la relation de confiance entre la direction et les employés s'est rapidement installée.

Enfin, tous les employés ont modifié leur organisation du travail à la maison que cela soit en termes d'horaire, d'espace ou d'outils supplémentaires. Un certain nombre de ces routines ne sont pas seulement la conséquence du télétravail mais aussi la conséquence de la crise Covid-19. En effet, les routines installées prennent également en compte les conjoints et les enfants exceptionnellement présents à la maison.

Pour conclure, il semble que la flexibilité qui est le maître mot du télétravail a très bien été accueillie par les employés tout comme les valeurs qui y sont associées. Ils perçoivent tous très positivement le télétravail et espèrent pouvoir maintenir ce mode de travail, en plus faible mesure à l'avenir.

III. Influence du management participatif sur le télétravail

Cette section a pour objectif de répondre à la seconde partie de la question problématique de ce mémoire : « Quel(s) impact(s) ce mode de management peut-il avoir sur la mise en place du télétravail en cas de crise ? ».

Le management participatif et le télétravail possèdent des valeurs similaires dans le cadre de l'entreprise étudiée. Tant dans l'un que dans l'autre, il s'agit de l'autonomie et de la confiance. En effet, les employés possèdent l'autonomie technique liée à leurs activités professionnelles ainsi que la confiance de la direction. La moitié des interviewés s'accordent à dire qu'être dans une entreprise au mode de management participatif a facilité la mise en place rapide du télétravail. « Ça a aidé, parce qu'on s'autogérait déjà » (Interviewé 5).

En conséquence de ces deux valeurs, beaucoup de choses n'ont pas dû être mises en place pour permettre aux employés de faire du télétravail dans de bonnes conditions.

La confiance présente au bureau s'est rapidement réinstallée dans le télétravail et peu de questions se sont posées : « Ça a facilité parce qu'il y a de la confiance, personne ne s'est demandé quoi faire, ça a été sûrement plus évident pour nous que pour pas mal d'autres gens dans le cas » (Interviewé 3). Cela implique aussi que la direction n'a pas mis en place de contrôle supplémentaire et que les indicateurs de travail sont restés inchangés.

Grâce à l'autonomie du management participatif, les employés étaient déjà équipés des outils et TIC afin de travailler en équipe et de manière autonome. « Le fait d'être autonome facilite les choses et qu'on soit au bureau ou à la maison, on sait qu'on a des choses à faire parce qu'on n'attend pas que le chef nous dise quoi faire » (Interviewé 2). La mobilité des employés a semblé évidente et sans réelle contrainte : « C'est peut-être quelque chose lié à l'entreprise autonome, mais on ne s'est pas posé la question de savoir si on faisait du télétravail ou pas. Chacun s'est arrangé, a repris son pc portable, son matériel à la maison, etc. » (Interviewé 3). Un seul outil de vidéoconférence a été ajouté afin de maintenir la communication dans l'entreprise et il a été rapidement utilisé par les employés.

Pour conclure, la réponse à la seconde question recherche « Quel(s) impact(s) ce mode de management peut-il avoir sur la mise en place du télétravail en cas de crise ? » se trouve dans les valeurs. Les répondants ont mis en évidence l'autonomie et la confiance du management

participatif et tous les bénéfices que cela leur a apportés dans la réalisation du télétravail. Parmi ces bénéfices, il y a la facilité d'être mobile, l'absence d'un renforcement du contrôle, la présence des outils nécessaires avant même la mise au télétravail et enfin, de ne pas avoir vécu le télétravail comme quelque chose de négatif mais plutôt comme une évolution positive du travail.

Dans le but de compléter cette conclusion, il faut noter que certains aspects du management ont été améliorés suite au télétravail. Le télétravail a donc aussi eu une influence, notamment sur la qualité et l'efficacité du travail fourni, qu'une majorité des employés ressent comme meilleure lorsqu'elle est réalisée à la maison. Le seul aspect qui semble être resté stable, voire s'être détérioré, est la communication : l'apprentissage de nouvelles normes pour remplacer la communication informelle de proximité a nécessité un temps d'adaptation et la difficulté de communiquer avec la direction est toujours présente.

IV. Limites

Pour répondre à la problématique de recherche, il faut considérer l'entreprise dans son mode de management participatif et non d'entreprise libérée. Même si l'entreprise étudiée a annoncé la libération de son entreprise il y a quelques années, les employés ont fait la demande de revenir à l'état initial par le recrutement prochain d'une coordinatrice dont le rôle sera de gérer le temps et les ressources. Lors des interviews, ils ont tous exprimé des propos émanant plutôt de l'entreprise participative que de l'entreprise libérée.

De plus, l'arrivée de la coordinatrice étant prévue pour le début du mois de juin, il est probable que les informations récoltées dans le cadre de cette recherche évoluent. En effet, certains aspects du management participatif peuvent être modifiés et l'impact de son arrivée pourrait être mesurable dans quelques mois.

Il faut également considérer qu'il s'agit de la mise en place du télétravail en cas de crise. Certaines variables évaluées sont susceptibles de disparaître lorsqu'un retour à la normale sera possible, notamment au sujet de l'installation de routines par les employés. Dans une situation de télétravail hors confinement, les enfants ainsi que les conjoints, qui étaient à l'origine des routines, ne seront plus présents à la maison.

Enfin, l'analyse réalisée dans ce mémoire pourrait être nuancée. En effet, la problématique se concentre sur la manière dont les employés ont perçu et compris le management participatif et quels sont les impacts que cela a eu sur la mise en place du télétravail. Il n'y a donc que l'avis des employés qui ressort de cette analyse. À l'avenir, une recherche complémentaire pourrait être réalisée afin de savoir comment la direction d'une entreprise participative a perçu la mise au télétravail de ses employés, les facilités qui l'ont permise et les difficultés auxquelles ils ont dû faire face.

Conclusion

Le management participatif et le télétravail sont deux des nouvelles formes d'organisation du travail. Séparément, leur mise en place et la compréhension des enjeux qu'ils cachent peuvent être complexes. La recherche et l'analyse développées dans le cadre de ce mémoire montrent que la combinaison de ces deux modes d'organisation n'en est pas pour autant plus complexe.

L'étude de cas réalisée dans une entreprise namuroise démontre que le concept de management participatif a été justement perçu et intégré par les employés de l'entreprise, tout comme la mise en place du télétravail forcé suite aux décisions gouvernementales liées à la pandémie Covid-19. Les résultats de cette recherche montrent que certains aspects du management participatif, déjà présents dans l'entreprise, ont permis aux employés de s'adapter plus facilement et rapidement au télétravail, bien que cette dernière pratique n'ait jamais été favorisée dans l'entreprise.

Il existerait donc bien un lien entre ces deux formes d'organisation du travail. Plus particulièrement une similitude, notamment dans les valeurs transmises par la direction tant dans le management participatif que dans le télétravail.

D'autres pistes pourraient être étudiées. La réponse à la problématique du point de vue de la direction ou la modification des résultats de recherche en période de non-crise. L'influence que pourraient avoir d'autres nouvelles formes d'organisation du travail entre elles ou encore la comparaison des résultats de cette étude vis-à-vis d'une entreprise ne possédant pas un management participatif ou possédant une autre nouvelle forme d'organisation du travail.

Références

- Anser, L. (2005). *Management des Hommes : Communication et Leadership dans l'entreprise*. Consulté le 04 10, 2020, sur <https://cahiers.crasc.dz/pdfs/n12-hacne%20merani-2005-fr.pdf#page=13>
- Argyris, C. (1955, 01). Organizational Leadership and Participative Management. *The Journal of Business*, 28(1), pp. 1-7. Consulté le 04 09, 2020, sur https://www.jstor.org/stable/2353517?casa_token=320kTiv0MEoAAAAA:yAMv2-vjRr3aOTqITDg1uTi0tgOR53e8pseTDIn1iN50hkAyLoaGhox60m_vRRYz7_NtfDXmdS46_IfOK1Nat_1zpACYQGEft6aas0FdzniVh8DcwnQ&seq=1
- Assens, C. (2013). *Le management des réseaux : Tisser du lien social pour le bien-être économique*. Bruxelles: De Boeck Supérieur. Consulté le 04 09, 2020, sur <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=ZIAEDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=jacques+rojt+formes+de+participation&ots=Ilh94kStt3&sig=uW0v7DwTnM-x5wlp6bxWUSQtCJc#v=onepage&q=r%C3%A9seau%20participation&f=false>
- Azjen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015, 03). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, pp. 125-147. Consulté le 04 07, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2015-3-page-125.htm>
- Barbier, J.-C. (1989, 06). Tendances actuelles du management participatif. *Revue des politiques sociales et familiales*(16), pp. 1-17. Consulté le 04 06, 2020, sur https://www.persee.fr/doc/caf_1149-1590_1989_num_16_1_1353?q=management+
- Barrett, R. (2003). *Libérer l'âme de l'entreprise*. Bruxelles: de boeck. Consulté le 12 27, 2019
- Bevort, A. (2013, 01). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? *Management*(5), pp. 33-51. Consulté le 06 04, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-participations-2013-1-page-33.htm>
- Boboc, A. (2017, 01). Numérique et travail : quelles influences ? *Sociologies pratiques*(34), pp. 3-12. Consulté le 03 25, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2017-1-page-3.htm>
- Boutin, G. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif : Théorie et pratique*. PUQ. Consulté le 06 06, 2020, sur https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=0N-nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&dq=entretien+qualitatif+m%C3%A9thodologie&ots=30eN7C62NL&sig=9vC45IKHHZCsIDh2JD_s35T7drg#v=onepage&q=entretien%20qualitatif%20m%C3%A9thodologie&f=false
- Bouvard, P., & Storhaye, P. (2013). *Le travail à distance*. Paris: Dunod. Consulté le 03 21, 2020, sur <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=eSACAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=travail+%C3%A0+distance&ots=QwkPujcbFr&sig=nbV1TqhUtsaGrfkoWtxeX1Q0gWA#v=onepage&q&f=false>
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005, 02). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30, pp. 79-88. Consulté le 05 14, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-79.htm>
- Casalegno, J.-C. (2017). L'ENTREPRISE LIBÉRÉE : UNE MYTHOLOGIE DE CONTESTATION POUR LIBÉRER L'IMAGINAIRE DANS LES ORGANISATIONS ? . *Revue internationale de psychosociologie et de*

- gestion des comportements organisationnels*, XXXIII(56), pp. 225-245. Consulté le 05 13, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-225.htm>
- Charles, J., & Zimmermann, B. (2013). *Management Participatif. Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. Consulté le 06 04, 2020, sur https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39804586/dicopart-management_participatif-2015-11-08.pdf?1447012284=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DManagement_participatif.pdf&Expires=1591263397&Signature=aH0uA~cT~f4JFwS-9GVE3Q7qNjNTb8fLvJvekuToL
- Chêne, A.-C., & Goff, J. L. (2017). LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES FAIRE CONFIANCE À LA CONFIANCE ? Une exploration du lien contrôle-confiance comme principe organisationnel . *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXXIII(56), pp. 185-204. Consulté le 05 13, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-185.htm>
- Collard, A.-S., & Philippette, T. (2019). *Les compétences numériques et médiatiques des travailleurs face aux valeurs "NWOW"*. Namur: Presses Universitaires de Namur. Consulté le 03 25, 2020, sur https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A175847/datastream/PDF_01/view
- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017, 03). INNOVATION ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : LES ENTREPRISES « LIBÉRÉES » TIENNENT-ELLES LEURS PROMESSES ? *Management & Avenir*(93), pp. 161-183. Consulté le 05 11, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-3-page-161.htm>
- Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute*. InterEditions. Consulté le 12 24, 2019, sur <https://www.indaleo.com/wp-content/uploads/2018/03/Fiche-l'Entreprise-a-CC%80-le-CC%81coute-M-Crozier.pdf>
- Cultiaux, J., & Léon, X. (2019, 01). LES JEUX DU POUVOIR DANS L'ENTREPRISE LIBÉRÉE. *Nouvelle revue de psychosociologie*(27), pp. 109-124. Consulté le 06 03, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2019-1-page-109.htm>
- Dejours, C. (2007, 07 21). Souffrir au travail. *Le Monde*. Consulté le 05 14, 2020, sur http://propos.orientes.free.fr/dotclear/public/Dejours_C._Souffrir_au_travail__Le_Monde__21_juillet_2007__4_p.pdf
- Dejours, C. (2014). « *Souffrance en France* » : la banalisation de l'injustice sociale. Poche. Consulté le 05 14, 2020, sur <http://www.reseauxcitoyens-st-etienne.org/IMG/pdf/SouffranceEnFrance.pdf>
- Digital Wallonia. (s.d.). *Le NWOW c'est quoi ?* Consulté le 03 23, 2020, sur NWOW by Digital Wallonia.be: <https://nwow.bydw.be/le-nwow-cest-quoi/de-quoi-sagit-il/>
- Dignocourt, S. (2019, 11 15). La fonction de manager est-elle appelée à disparaître ? *Le Soir*. Consulté le 06 04, 2020, sur <https://www.lesoir.be/280723/article/2019-11-15/la-fonction-de-manager-est-elle-appelée-disparaitre>
- FedWeb. (2017, 03 02). *Le nouveau travail : NWOW*. Consulté le 04 14, 2020, sur FedWeb: https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/nw-ow

- Fernandez, V., Guillot, C., & Marraud, L. (2014, 01). Télétravail et "travail à distance équipé". *Revue Française de Gestion*, 238, pp. 101-118. Consulté le 03 21, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-1-page-101.htm#>
- Gestion d'entreprise. (2018, 12 17). *Le management participatif*. Consulté le 06 13, 2020, sur Petite Entreprise: <https://www.petite-entreprise.net/P-2191-81-G1-definition-le-management-participatif.html>
- Gestion d'entreprise. (2018, 08 30). *Les structures hiérarchiques : description, avantages et inconvénients*. Consulté le 12 24, 2019, sur Petite-Entreprise.net: <https://www.petite-entreprise.net/P-3775-136-G1-les-structures-hierarchiques-description-avantages-et-inconvenients.html>
- Getz, I., & Carney, B. M. (2016). *Liberté & Cie*. New York: Flammarion. Consulté le 12 21, 2019
- Gilbert, P., Teglborg, A.-C., & Raulet-Croset, N. (2017, 01). L'ENTREPRISE LIBÉRÉE, INNOVATION RADICALE OU SIMPLE AVATAR DU MANAGEMENT PARTICIPATIF ? . *Annales des Mines - Gérer et comprendre* (127), pp. 38-49. Consulté le 05 11, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2017-1-page-38.htm>
- Imbert, G. (2010, 03). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*(102), pp. 23-34. Consulté le 06 12, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm?1>
- Isoré, J. (2013, 05 30). *Le théorème des singes*. Consulté le 02 11, 2020, sur Le blog du management: <https://www.blog-management.fr/2013/05/30/le-theoreme-des-singes/>
- Jacques, J., & Collard, A.-S. (2019). *Digital Media Literacy in Teamwork and Distance Work : Competences, Discourse and Organizational Design*. Namur: Presses Universitaires de Namur. Consulté le 03 23, 2020, sur <https://www.litmeatwork.be/publications/digital-media-literacy-in-teamwork-and-distance-work.pdf>
- Jacquet, S. (s.d.). *Du management participatif... au management coopératif : coopérer pour construire et donner du sens au management*. Consulté le 04 06, 2020, sur https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/management_participatif.pdf
- Jago, A. G. (2017, 10). A contrarian view: Culture and participative management. *European Management Journal*, 35(5), pp. 645-650. Consulté le 04 09, 2020, sur https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237316301141?casa_token=VXmnc7EXh5QAAAAA:VWKaXrZDFEiMi08e8WXyv66lC8loA4W33DEKdQKjCkgnwWFXhmVI3TjSmXVLM87JgJpXHgla-o
- Jean-Michel Larrasquet, V. P. (2012, 01). Un modèle de management alternatif : à partir du cas de l'entreprise OtoKar. *La Revue des Sciences de Gestion*(253), pp. 17-25. Consulté le 06 13, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2012-1-page-17.htm>
- Jémine, G. (2016). Un chantier de modernisation des contextes de travail: le "New Way of Working" dans une compagnie d'assurances. *27e Congrès AGRH*, (p. 13). Strasbourg. Consulté le 03 25, 2020, sur <https://orbi.uliege.be/handle/2268/200748>
- La Rédaction. (2016, 05 30). *Stratégie : ce flou qui tue l'engagement*. Consulté le 12 24, 2019, sur Courrier Cadres: <http://courriercadres.com/management/art-de-decider-discernement/strategie-ce-flou-qui-tue-lengagement-30052016>
- Lainé, A. (2015). *Coopération et Management*. Paris: L'Harmattan. Consulté le 04 09, 2020, sur <http://sciences.harmattan.fr/catalogue/couv/aplat/9782343056371.pdf>

- Landivar, D., & Trouvé, P. (2017). Eprouver les entreprises libérées. « *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* », XXXIII(56), pp. 47-61. Consulté le 05 11, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-47.htm#>
- Leidner, D. E., & Elam, J. J. (1995, 12 01). The Impact of Executive Information Systems on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making. *Organization Science*, 6(6). Consulté le 04 09, 2020, sur <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.6.6.645>
- Lempereur, A., & Penvern, Y. (2011). *Encyclopédie des diversités*. Consulté le 04 09, 2020, sur https://www.researchgate.net/profile/Alain_Lempereur/publication/305703223_Le_management_de_la_diversite_des_parties_prenantes/links/579ae01d08ae2e0b31b15c26/Le-management-de-la-diversite-des-parties-prenantes.pdf
- Les Scop. (2011). *Qu'est-ce qu'une SCOP ?* Consulté le 04 09, 2020, sur Les Scop Sociétés Coopératives: <https://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/qu-est-ce-qu-une-scop.html>
- Maroy, C., Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., & Ruquoy, D. (1995). L'analyse qualitative d'entretiens. *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*. Consulté le 06 03, 2020
- McCabe, D. M., & Lewin, D. (1992, 04 02). Employee Voice: A Human Resource Management Perspective. *Sage Journals : California Management Review*, p. 112. Consulté le 04 09, 2020, sur <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41167427?journalCode=cmra>
- Merrien, P. (1993). *Méthodologie qualitative : pour un choix éclairé*. Consulté le 06 12, 2020, sur https://eduq.info/xmlui/bitstream/handle/11515/32317/merrien_actes_ARC_1993.pdf?sequence=1
- Michon, C. (1994). Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer. *Communication et organisation*(5), p. 4. Consulté le 04 10, 2020, sur <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/1713>
- Moreau, J.-F., & Levy, G. (1991, 06). Propositions pour développer l'investissement formation. *Revue des politiques sociales et familiales*(24-25), pp. 49-58. Consulté le 04 10, 2020, sur https://www.persee.fr/doc/caf_1149-1590_1991_num_24_1_1486
- Niță, A. (2007, 02). La satisfaction des employés – la clef de la motivation du management. *Revue Universitaire de Sociologie*, pp. 249-254. Consulté le 05 14, 2020, sur <http://193.231.40.249/revistadesociologie/files/rus-2-2007.pdf#page=250>
- Pace, B. (2020, 05 10). Coronavirus : le confinement en direct, du 15 avril au 10 mai 2020. *Entreprendre*. Consulté le 06 04, 2020, sur <https://www.entreprendre.fr/coronavirus-confinement/>
- Rey, C., & Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions Economiques*, pp. 1-22. Consulté le 04 15, 2020, sur <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/697#tocto2n2>
- Sashkin, M. (1984, 03). Participative Management is an Ethical Imperative. *Organizational Dynamics*, 12(4), pp. 5-22. Consulté le 04 07, 2020, sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261684900081>
- Scharber, H., & Dancs, A. (2015, 02 27). Les locavores ont-ils un dilemme? Discours économique et critique de l'alimentation locale. *Agriculture et valeurs humaines*, 33, pp. 121-123. Consulté le 04 03, 2020, sur <https://link.springer.com/article/10.1007/s10460-015-9598-7>

- Sciences Humaines. (2015). Autorité : les nouvelles règles du jeu. Consulté le 04 10, 2020, sur https://www.scienceshumaines.com/fic_bdd/pdf_fr_fichier/formations/FORMATION-AUTORITE-AUT15.pdf
- Scribbr. (2019, 10 22). *Etude qualitative*. Consulté le 05 20, 2020, sur Scribbr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>
- Smal, G. (2017). *Le management participatif : sens, enjeux et réalités*. Université Catholique de Louvain. Consulté le 04 07, 2020, sur <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A11899>
- Steils, N., & Dessart, F. (2017-2018). EGESB333 : Etudes de marché. Namur. Consulté le 06 12, 2020
- Tamigniau, M. (2020, 05 04). Obligatoire depuis le confinement, le télétravail va-t-il se GÉNÉRALISER sur le long terme ? *RTL Info*. Consulté le 06 04, 2020, sur <https://www.rtl.be/info/vous/temoignages/obligatoire-depuis-le-confinement-le-teletravail-va-t-il-se-generaliser-sur-le-long-terme--1215166.aspx>
- Taskin, L. (2003, 01). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, pp. 81-94. Consulté le 04 14, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2003-1-page-81.htm>
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions Economiques*. Consulté le 04 14, 2020, sur <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/680#tocto2n2>
- Taskin, L. (2016). "Travail et management: de l'atelier au NWOW". *"Conférence plénière de la fonction publique" (29/11/2016)*. Consulté le 04 14, 2020, sur https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A187449/datastream/PDF_01/view;Travail
- Taskin, L., & Ajzen, M. (2015). *Managing sustainable and innovative workplaces News Ways of Working: Towards sustainable organizational performance?* Louvain-la-Neuve: Working paper. Consulté le 03 25, 2020
- Taskin, L., & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Belgique: Presses Universitaires de Louvain. Consulté le 04 16, 2020, sur https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=7xDsCxPjMcsC&oi=fnd&pg=PA59&dq=t%C3%A9l%C3%A9travail+tic+&ots=Lpww08zgD2&sig=PCf3ZvbL9IFNXT5yKI0EuT_MwsA#v=onepage&q&f=false
- Taskin, L., Ajzen, M., & Donis, C. (2017). New Ways of Working: From Smart to Shared Power. Dans V. Muhlbauer, & W. Harry, *Redefining Management* (pp. 65-79). Springer. Consulté le 05 21, 2020
- Vaujany, F.-X. d. (2003, 10). Les figures de la gestion du changement sociotechnique. *Sociologie du Travail*, 45(4), pp. 515-536. Consulté le 05 14, 2020, sur https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0038029603000736?casa_token=zKJJ_HDd3mEAAAAA:vVSIXsYxVmmVt8-tZxltNNh50mmyRb9PmaxB1VC4SEt_29MV36pSUfUZ_i_yr39TjDKk-2wPLKQ
- Vaxelaire, R. (2012). *Le management alternatif*. HEC Paris. Paris : Observatoire du Management Participatif (AMO). Consulté le 06 13, 2020, sur <https://www.gyb.be/fr/fichierspdf/managementalternatif.pdf>

Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ?* Malakoff: Dunod. Consulté le 12 18, 2019

Walrve, M. (2010, 01). Comment introduire le télétravail ? *Gestion*, 35, pp. 76-87. Consulté le 04 14, 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-gestion-2010-1-page-76.htm>

Wikipédia. (2019, 03 31). *Le théorème du singe*. Consulté le 02 11, 2020, sur Wikipédia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9or%C3%A8me_du_singe

Wikipédia. (s.d.). *Entreprise libérée*. Consulté le 12 23, 2019, sur Wikipédia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_lib%C3%A9r%C3%A9e

Zienkowski, J. (2019). Reshaping the managerial logics of office work: discourse and subjectivity in office cultures applying NWOW. "11th International Critical Management Studies Conference: precarious presents, open futures" (du 27/06/2019 au 29/06/2019). UK. Consulté le 04 14, 2020, sur <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:219668>

Annexe

1. Guide d'entretien

Bonjour, Je m'appelle Sarah et je suis étudiante à l'Université de Namur. Tout d'abord, j'aimerais vous remercier d'avoir accepté de participer à cette étude dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude. Je vais maintenant vous proposer une série de questions, vous y répondrez comme vous le souhaitez car il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Je souhaite simplement que vous vous exprimiez clairement et spontanément. Mettez-vous à l'aise et sachez que votre anonymat sera respecté, vous pouvez parler librement et sans contrainte car les informations récoltées resteront confidentielles.

Pour éviter de devoir noter, j'aimerais enregistrer cette conversation si vous n'y voyez pas d'inconvénients. Les informations recueillies seront traitées de manière anonyme et uniquement dans le cadre de mon travail. Cela devrait durer entre 45 min et 1h.

Avez-vous des questions jusque-là ? Si non, nous allons commencer par des questions assez globales.

Question de mise en situation :

Comment vous appelez-vous ?

Quel âge avez-vous ?

Quel emploi occupez-vous au sein de l'entreprise ?

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette organisation ?

Que faisiez-vous avant cet emploi ?

Quel est pour vous une journée type dans le cadre de votre travail ?

Comment percevez-vous l'entreprise (de l'intérieur en tant qu'employé) ?

Comment se passe la communication avec les collègues au sein de l'organisation ? Qu'en est-il de la communication avec les collègues ?

Comment vous sentez-vous au sein de l'organisation ?

Quels sont vos horaires de travail ? Est-ce fixe ou au contraire très variable ?

Comment travaillez-vous ? Seul, en équipe ?

Avec qui avez-vous souvent des contacts dans l'organisation ? Travaillez-vous souvent avec les mêmes personnes ou cela change-t-il ?

Est-ce facile de communiquer avec eux (management ou employé) si vous en avez besoin ?

Quelles sont les valeurs de l'entreprise ? Quelle est la culture d'entreprise selon vous ?

Quelle est l'ambiance au sein de l'organisation ?

Fêtez-vous les événements comme les anniversaires, les naissances, les retraites... ? Des moments de partage sont-ils organisés ? Lesquels ?

Y a-t-il un système d'évaluation en place ? Avez-vous des objectifs à remplir ?

Question de précision :

Le changement que nous aimerions étudier est le passage d'un système organisationnel « classique » vers une libération de l'entreprise. Pourriez-vous m'en dire un peu plus ? Que savez-vous sur cela ?

Etiez-vous présent lors de ce changement ? Si oui, avez-vous eu connaissance de la mise en place de la libération de l'entreprise avant sa mise en place ? Comment l'avez-vous perçu ? Avez-vous été informé du changement avant sa mise en œuvre ?

Connaissiez-vous le principe de libérer l'entreprise ? Qu'est-ce que cela vous inspire, que vous êtes-vous dit ?

Savez-vous qui a pris la décision de ce changement ?

Quelles sont les raisons de la mise en place de ce changement ?

Avez-vous été impliqué dans cette décision ? Vous a-t-on demandé votre avis ? Quel était-il ?

Avez-vous eu l'impression d'être entendu au sein de l'organisation ? Pour quelles raisons ? Pas spécialement vis-à-vis des changements mais en général.

- **Si présent à l'annonce :**

Quels sentiments avez-vous ressenti à l'annonce de ce dernier ? Pourquoi ?

Quelles ont été les conséquences du changement pour vous ? Qu'est-ce qui a changé pour vos collègues ? Et vis à vis des clients ?

Comment percevez-vous le changement maintenant ?

Des problèmes sont-ils survenus juste après la mise en place ? Lesquels ?

- **Si pas présent :**

Quels sentiments avez-vous ressenti à l'idée de travailler dans une entreprise de management participatif ?

Quels ont été les conséquences du changement pour vous ? Qu'est-ce qui a changé pour vos collègues ? Et vis à vis des clients ?

Comment percevez-vous l'entreprise libérée maintenant que vous travaillez dedans ?

Avez-vous détecté des problèmes suite à ce mode d'organisation ? Lesquels ?

Pour vous, qu'est-ce que cela a apporté à l'entreprise ? Et à vous ?

Comment vous sentez-vous dans ce mode de management ? Pensez-vous que le sentiment collectif soit le même dans toute l'entreprise ?

Tirer vous un avantage/ un inconvénient de ce changement ? Lequel ?

Pourriez-vous m'expliquer en quoi le changement a été un succès ou un échec ?

Cela a-t-il changé votre façon de travailler ou vos habitudes ? Comment ?

Cela a-t-il augmenter ou diminuer votre charge de travail ? Pourquoi ?

Pensez-vous être plus efficace depuis ? Pensez-vous que votre travail est plus qualitatif depuis ?

Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?

Comment ce changement s'est-il matérialisé ? L'avez-vous remarqué via des actions particulières ?

Avez-vous ressenti un changement dans vos compétences (nouvelles, formations, mise en valeur) ?

Avez-vous ressenti un changement dans les rapports d'autorité au sein de l'entreprise ? Si oui, lesquels ?

Le second changement que je souhaiterais aborder concerne les mesures que vous avez mises en place pour maintenir votre activité malgré les mesures de confinement et de respect des distances suite à la crise sanitaire covid-19.

Avec l'annonce de la crise sanitaire, vous attendiez-vous à un changement dans votre mode de travail ? De quel type ?

Qu'en pensiez-vous ? Étiez-vous prêt à cela ? Pourquoi/Grâce à quoi ?

Avez-vous eu connaissance de la mise en place du travail à distance avant sa mise en œuvre ?

Comment l'avez-vous perçu ?

Connaissiez-vous le principe de télétravail/travail à distance/travail partiel à distance ? Qu'est-ce que cela vous inspire, que vous êtes-vous dit ?

Quels sentiments avez-vous ressenti à l'idée de travailler à distance ?

Avez-vous déjà travaillé à distance ? Dans quel contexte ?

Quels ont été les conséquences du changement pour vous ? Qu'est-ce qui a changé pour vos collègues ? Et vis à vis des clients ?

Comment vous sentez-vous vis à vis de tout cela ? Pensez-vous que le sentiment collectif soit le même dans toute l'entreprise ?

Comment percevez-vous votre travail maintenant ?

Pour vous, qu'est-ce que cela a apporté à l'entreprise ? Et à vous ?

Avez-vous détecté des problèmes suite à ce mode d'organisation ?

Tirer vous un avantage/ un inconvénient de ce changement ? Lequel ?

Pourriez-vous m'expliquer en quoi le changement a été un succès ou un échec ?

Cela a-t-il changé votre façon de travailler ou vos habitudes ? En quoi ?

Cela a-t-il augmenté ou diminué votre charge de travail ? Pourquoi ?

Pensez-vous être plus efficace depuis ? Pensez-vous que votre travail est plus qualitatif depuis ?

Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?

- Infrastructures - TIC

Des infrastructures ont-elles été mises en place pour vous faciliter le travail ? Skype, agenda partagé, système interne de partage de documents et d'information ?

Ces infrastructures étaient-elles déjà présentes auparavant ou ont-elles été mises en place dans le cadre de la crise et du travail à distance ?

Cela a-t-il été facile à prendre en main ? Facile à gérer et à utiliser au quotidien ?

Avez-vous eu besoin d'aide ou de temps pour vous adapter à ces nouvelles infrastructures ?

- Compétences

Avez-vous eu besoin de formation pour travailler à distance ?

Avez-vous dû développer des compétences que vous n'aviez pas ? Si oui, lesquelles ? Cela a-t-il été facile ou compliqué ?

Avez-vous reçu une aide quelconque pour vous aider à développer vos compétences ?

Laquelle ? Si non, avez-vous appris sur le tas ?

- Modes d'organisation

La manière de travailler a-t-elle été modifiée ? Si oui, de quelle manière ?

Si vous travailliez en équipe, est-ce toujours le cas à présent ? Comment vous répartissez-vous les tâches à présent ?

Comment votre employeur sait-il que vous travaillez effectivement ?

Avez-vous des difficultés à gérer votre vie privée et professionnelle simultanément ? Si oui pourquoi ? Si vous avez des facilités, lesquelles et pour quelles raisons ?

Qu'avez-vous mis en place pour parvenir à bien télétravailler ? Cela a-t-il été difficile ? Pour quelles raisons ?

- Communication

Aviez-vous beaucoup de contact avec vos collègues avec la crise covid-19 ? Parvenez-vous à maintenir le contact ? Si oui, comment et par quels moyens ?

Parvenez-vous à garder le contact avec l'entreprise/votre employeur ? Si oui comment ? Si non, pourquoi ?

Comment diffusez-vous l'information et les connaissances au sein de l'équipe/l'entreprise ?

Cela a-t-il été simple à mettre en place ou des difficultés subsistent-elles ? Qu'est-ce qui a facilité OU quelles sont ces difficultés (et est-il possible de les gérer d'une meilleure manière pour les faire disparaître) ?

- Opposition au changement

Avez-vous ressenti un sentiment d'opposition au travail à distance ? A quel sujet ?

Que pensez-vous des deux changements dont on a parlé ci-dessus (le management participatif et la mise en place du travail à distance) ? Bénéfices et inconvénients ?

Y voyez-vous des points communs ? Ou des oppositions flagrantes ? L'un aide-t-il à la réalisation de l'autre ou l'un empêche-t-il la réalisation de l'autre ?

Pensez-vous que l'adaptation au travail à distance a été facilitée par les valeurs de votre entreprise (qui possède un management participatif) ? En quoi ?

Question finale

Est-ce que vous avez d'autres choses à ajouter auxquelles je n'ai peut-être pas pensé ?